


KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Kirsi Karjalainen

**PIENI ASiantuntijapalveluyritys kansainvälisellä polulla -
Millä tekijöillä menestykseen?**

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013

 Karelia AMMATTIKORKEAKOULU	OPINNÄYTETYÖ Maaliskuu 2013 Liiketalouden koulutusohjelma Karjalankatu 3 80200 JOENSUU 050 260 6800
Tekijä(t) Kirsi Karjalainen	
Nimeke Pieni asiantuntijapalveluyritys kansainvälisellä polulla – Millä tekijöillä menestykseen? Toimeksiantaja I4D People Oy	
Tiivistelmä Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pienen asiantuntijapalveluyrityksen kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöitä. Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on vuonna 2008 perustettu tutkimus-, konsultointi-, t&k- ja koulutuspalveluja kehitystutkimuksen viitekehyksessä tarjoava I4D People Oy. Työn tavoitteena on tarjota kohdeyritykselle työkaluja kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön kohdeyritys on born global -yritys (syntyjään kansainvälinen yritys), joka tarjoaa erityisasiantuntemukseen pohjautuvia osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluja (Knowledge Intensive Business Services, KIBS). Näiden palveluiden olennainen piirre on uuden tiedon muodostaminen ja asiakkaan kanssa tapahtuva yhteinen oppiminen. Pienen asiantuntijapalveluyrityksen kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöiden selvittämiseksi haastateltiin kahdeksaa asiantuntijaa. Näistä neljä oli kohdeyrityksen sisäisiä asiantuntijoita ja neljä yrityksen ulkopuolisia asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Kirjallisuuden ja haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että menestyksenkäs kansainvälinen liiketoiminta nojaa strategiaan. Yrityksen johto toimii määrätietoisesti tavoitteiden saavuttamiseksi ja uskaltaa ottaa riskejä. Osaava, itseohjautuva ja innostunut henkilöstö toimii luontevasti eri kulttuureissa. Liiketoiminta on asiakaslähtöistä ja yrityksen omaa osaamista laajennetaan verkostoitumalla. Yrityksessä on vahva usko omaan tekemiseen ja sattumalle annetaan myös tilaisuus.	
Kieli suomi	Sivuja 75 Liitteet 3 Liitesivumäärä 3
Asiasanat kansainväliset yritykset, menestyminen, pienyritys, asiantuntijapalvelut	



THESIS
March 2013
Degree Programme in Business Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
+358 50 260 6800

Author(s)
Kirsi Karjalainen

Title
A Small Expert Service Company on an International Path – Which Factors Lead to Success?

Commissioned by
I4D People Ltd

Abstract
The present thesis studies the international business success factors of a small expert service company. The case company is I4D People Ltd, established in 2008 and offering research services, consultancy and R&D and education services within the framework of development research. The goal of this study is to offer tools for the case company to develop its international business.

The case company of this thesis is a born global company, which offers Knowledge Intensive Business Services (KIBS) based on expertise. The essential feature of these services is the creation of new knowledge and learning together with the customer.

To define the success factors of a small expert service company in international business, eight experts were interviewed. Four of them were internal experts from the case company and four external specialists. The interviews were conducted as focused interviews.

Based on the literature and interviews, it can be stated that successful international business is grounded in a strategy. The management of the company acts purposefully to reach goals and has the courage to take risks. Skillful, self-directed and enthusiastic personnel are confident in working in a multicultural environment. The business is customer-oriented and the knowhow of the company is broadened by networking. The company has a strong belief in its own operations while also welcoming un-planned positive developments.

Language
Finnish

Pages 75
Appendices 3
Pages of Appendices 3

Keywords
international companies, success, small business, expert services

Sisältö

1	Johdanto	7
1.1	Kohdeyritys	7
1.2	Toimiala	7
1.3	Osaamisintensiiviset palvelut ja koulutusvienti kasvualoina	9
2	Työn tehtävä ja rakenne	11
2.1	Tehtävä	11
2.2	Rakenne	12
3	Yrityksen kansainvälistyminen	14
3.1	Kansainvälistyminen strategisena päätöksenä	14
3.2	Kansainvälistymisen operaatiomuodot	17
3.3	Vaiheittainen kansainvälistyminen	19
3.4	Born global -yritykset	22
4	Palveluliiketoiminta	23
4.1	Asiantuntijapalvelut yhtenä palveluiden muotona	23
4.2	Palveluiden tuotteistaminen	25
4.3	Osaamisintensiiviset KIBS-palveluyritykset	27
5	Kulttuuriset tekijät kansainvälisessä liiketoiminnassa	29
5.1	Kansallisten kulttuurieroja viisi ulottuvuutta	30
5.2	Kulttuuriälykäs yksilö ja kulttuuriosaava yritys	33
6	Kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijät	35
7	Teoriasta käytäntöön: asiantuntijahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus ...	39
7.1	Teemahaastattelu menetelmänä	40
7.2	Haastatteluiden toteutus	41
7.3	Aineiston analysointi	44
8	Millä tekijöillä menestykseen - asiantuntijat kertovat	45
8.1	Strategia menestyksen perustana	45
8.2	Osaava ja innostunut henkilöstö ja talous kunnossa	47
8.3	Asiantuntijapalveluita yhteistyössä asiakkaan kanssa	49
8.4	Kumppanuudet täydentämässä pienyrityksen osaamista	51
8.5	Luontevaa toimintaa eri kulttuureissa	52
8.6	Ketteryys pienen yrityksen vahvuutena	54
8.7	Aktiivista tilaisuuden antamista sattumalle ja muita keskeisiä menestystekijöitä	55
8.8	Menestystekijöiden ytimessä	56
8.9	Asiantuntijat kertovat: kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijät ..	58
9	Kohdeyrityksen menestystekijät: SWOT	61
9.1	SWOT - vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analyysi	61
9.2	Sisäinen analyysi	62
9.3	Ulkoinen analyysi	63
9.4	Kohdeyrityksen SWOT	64
10	Arviointi	67
11	Lopuksi	70
	Lähteet	72

Liitteet

- 1 Teemahaastattelurunko suomeksi
- 2 Teemahaastattelurunko englanniksi
- 3 Yhteenveto haastatteluista

Taulukko- ja kuvaluettelot

Taulukot

- 1 Kansainvälistymisen operaatiomuotoja.
- 2 Sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden esiin nostamat menestystekijät.
- 3 Kohdeyrityksen SWOT.

Kuvat

- 1 Tavaroiden ja palveluiden viennin arvo 2002-2011.
- 2 Viitekehityksen teemat.
- 3 Kansainvälistyminen yhtenä yrityksen strategisena vaihtoehtona.
- 4 Vaiheittainen kansainvälistyminen.
- 5 Korkean kontekstin ja matalan kontekstin kulttuurien erityispiirteet.
- 6 Itä-Afrikan ja Suomen kulttuurierot.
- 7 Teoria ja asiantuntijahaastattelut.
- 8 Kolme tärkeintä menestystekijää.

1 Johdanto

1.1 Kohdeyritys

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pienen kansainvälisen asiantuntijapalveluyrityksen menestystekijöitä. Kohdeyrityksenä on vuonna 2008 perustettu tutkimus-, konsultointi-, t&k- ja koulutuspalveluja kehitystutkimuksen viitekehyksessä tarjoava I4D People Oy¹, joka hakee kansainvälisen liiketoiminnan kasvua.

I4D People Oy on Itä-Suomen yliopiston (aiemmin Joensuun yliopisto) opetusteknologian tutkimusryhmän toiminnasta keväällä 2008 syntynyt spin-off -yritys². Tutkimusryhmällä on yli kymmenen vuoden kokemus opetusteknologian konseptien, pilottien, ympäristöjen sekä ohjelmistojen kehittämisestä ja tutkimuksesta. I4D People välittää tähän osaamiseen perustuvia asiantuntijapalveluita. Yrityksen kansainväliseen asiantuntijaverkostoon kuuluu useita kehitys- ja opetusteknologian asiantuntijoita.

1.2 Toimiala

Kehitystutkimus (development research) on avoin ja monitieteinen tutkimusala, jonka tavoitteena on toisaalta tuottaa tietoa kehityksen sisällöstä, ongelmista ja taustaosuhteista ja toisaalta auttaa löytämään kehitystä tukevia ja ongelmia ratkaisevia toimintamalleja. Kehitystutkimusta tarvitaan ongelmanratkaisuun mm. terveyteen, luonnonvaroihin, talouteen ja koulutukseen liittyvissä kysymyksissä. Samalla tarvitaan tietoa kansainvälisten, kansallisten ja kulttuuristen järjestelmien toiminnasta sekä niiden kehitykselle asettamista mahdollisuuksista ja rajoituksista. Nämä kaksi kehitystutkimuksen suuntaa täydentävät toisiaan. (Suomen Akatemia 2006,10.)

¹ I4D = Information for Development

² Spin-off termin voi pilkkoa emo-organisaatiosta riippuen organisaatiokohtaiseksi. Esimerkiksi yliopiston spin-off -yritykset pohjautuvat yliopistossa tehtyyn tutkimukseen, ”yliopistotutkimuslähtöiset yritykset”. (Kankaala 2005, 10).

Kehitystutkimusta lähellä oleva kehitysmaatutkimus liittyy suoraan johonkin kehitysmaahan tai joihinkin kehitysmaihiin ja kohdistuu kehitysmaihiin kokonaisuudessaan, ei vain niiden kehitykseen. Nykyisin kuitenkin katsotaan, että maa tutkimuksen lähtökohtana ei ole riittävä. Maan ja valtion ulkopuolelle kokonaan tai osittain jäävät tasot ja näiden tasojen valtiosta riippumattomat yhteydet ovat entistä tärkeämpiä kehitykseen liittyvissä haasteissa. Kehitystutkimuksessa ongelmanasettelu voi nousta niin paikalliselta kuin globaalilta tasolta. Mitään tasoa ei voi lähtökohtaisesti sulkea kehitystutkimuksen ulkopuolelle. Eri tasoilla tapahtuvien kehitysilmiöiden yhteyksien löytäminen ja analysointi on hyödyllistä. (Suomen Akatemia 2006, 11.)

Informaatioteknologia nähdään yhä vahvemmin välineeksi kehitysongelmien ratkaisemisessa ja kehittyneiden ja kehitysmaiden välisen kuilun kaventamisessa (ICT4D - Information and Communication Technologies for Development). Aiemmin kehitys yhdistettiin erityisesti talouskasvuun ja köyhien maiden talousjärjestelmien kehittämiseen. Nykyisin kehityksessä korostuvat yhteisön jäsenten osallistuminen ja voimaantuminen (empowerment³). (Unwin 2009, 1.) Informaatioteknologia nähdään tässä välineenä, minkä vuoksi esimerkiksi opetukseen ja oppimiseen liittyville konsepteille, tuotteille ja yrittäjille on globaalia tarvetta erityisesti kehitysmaakontekstissa. Esimerkiksi Mosambikissa vahvaa IT-sektoria pidetään yhtenä avaintekijänä maan tulevassa kehityksessä. Maan IT-strategiassa tieto- ja viestintäteknologialle annetaan merkittävä rooli mm. koulutuksen kehittämisessä ja julkisen ja yksityisen sektorin tehokkuuden nostamisessa. IT nähdään myös yhtenä välineenä köyhyiden poistamiseen. (Ministry of Science and Technology 2006, 6-7.)

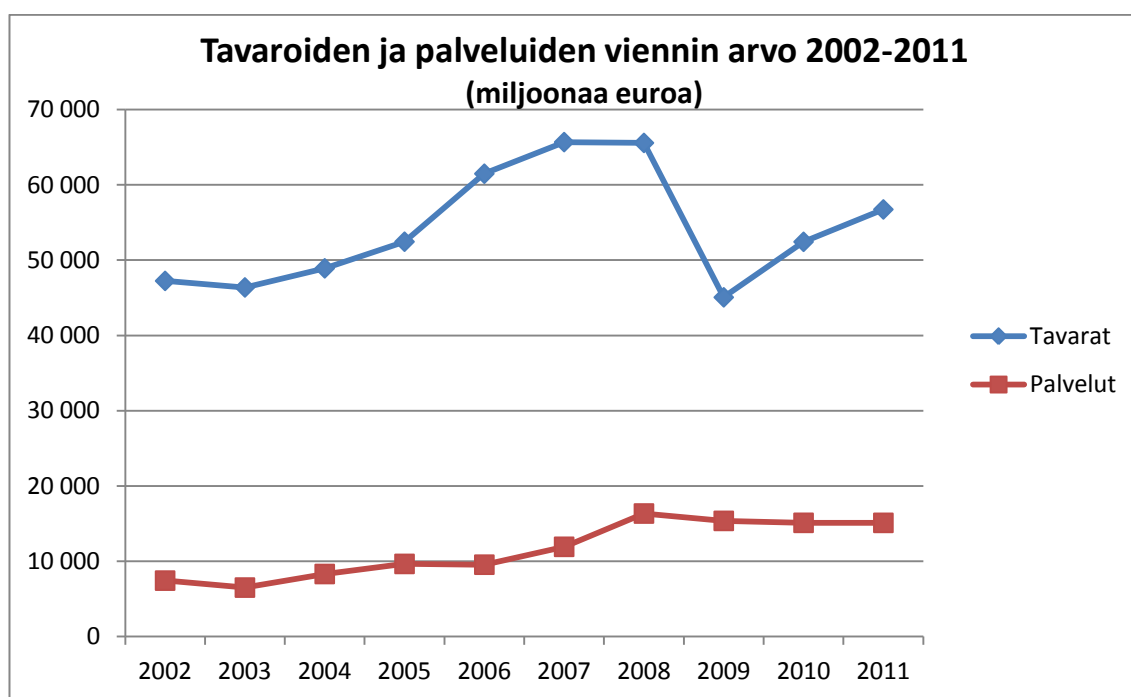
I4D Peoplen asiantuntijoille on kertynyt yli kymmenen vuoden kokemus informaatioteknologian ja kehitystutkimuksen alalta. Tutkimusryhmässä on kehitetty konsepteja teknologiakasvatukseen toteutukseen (Kids' Club, <http://cs.joensuu.fi/~kidsclub/>), verkkopohjaisiin tohtoriopintoihin (IMPDET, <http://cs.joensuu.fi/~context/>), tietojenkäsittelytieteen verkko-opintoihin (ViSCoS, <http://cs.joensuu.fi/viscos/cms/>), lasten ja nuorten tiede- ja teknologiakasvatuk-

³ Empowerment-käsitteelle on useita suomalaista käännöksiä, kuten valtaistuminen ja voimaantuminen. Voimaantumista pidetään yksilöllisesti painottuneena ja valtaistumista yhteiskunnallisesti painottuneena. (Hokkanen 2009, 329.)

seen (SciFest®, www.scifest.fi), ikäihmisten teknologiataitojen kehittämiseen (SenioriKlubi, <http://www.cs.joensuu.fi/senioriklubi/index.php>) ja uuden sukupolven opiskelijamarkkinointiin (iiTuubi). Tutkimusryhmässä on myös kehitetty mobiilipelejä (esim. SciMyst, <http://cs.joensuu.fi/SciMyst/>) sekä ohjelmistopilotteja ja järjestelmiä yhteistoiminnalliseen kirjoittamiseen ja suunnitteluun (Woven Stories), tietokoneohjelmien visualisointiin (Jeliot, <http://cs.joensuu.fi/jeliot/>) ja esseiden automaattiseen tarkistukseen.

1.3 Osaamisintensiiviset palvelut ja koulutusvienti kasvualoina

Viennillä on merkittävä rooli suomalaisessa kansantaloudessa. Viennin osuus bruttokansantulosta oli 1960–1970-luvuilla noin 23–27 %. Vastaava osuus 2000-luvun alussa oli yli 40 %. Vuonna 2011 tavaroiden ja palveluiden viennin arvo oli 740,9 miljardia euroa ja osuus bruttokansantuotteesta oli 39,1 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.) Viennin arvon kehitystä on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Tavaroiden ja palveluiden viennin arvo 2002-2011 (Tilastokeskus 2012; Tulli 2012).

Palveluja on perinteisesti pidetty kotimarkkinasidonnaisina, mutta viimeisten vuosikymmenten aikana niillä on havaittu olevan yhä merkittävämpi rooli myös kansainvälisesti. Palveluvienti jaetaan kolmeen pääryhmään: matkustuspalvelut, kuljetuspalvelut ja muut palvelut. Muihin palveluihin kuuluvat tietoliikenne, rakentaminen ulkomailla, vakuutus- ja rahoituspalvelut, liike-elämän palvelut, julkiset palvelut ja muut palvelut. Maailmanlaajuisesti palveluvienti on lisääntynyt 1990-luvulta lähtien nopeimmin juuri muissa palveluissa. (Tekes 2009, 11.)

Myös Suomessa muiden palvelujen ja erityisesti osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen vienti on ollut dynaamisin osa maamme palveluvientiä. Osaamisintensiivisten liike-elämän palveluiden (KIBS, Knowledge Intensive Business Services) kasvu on ollut Suomessa Tekesin katsauksen (2009) mukaan Suomen talouden yleistä kasvua selvästi ripeämpää. KIBS-palveluilla tarkoitetaan yritysten toisille yrityksille tai muille organisaatioille, kuten julkisen sektorin organisaatioille, tarjoamia palveluja, jotka perustuvat vahvasti erityisasiantuntemukseen ja joissa asiakkaan kanssa tapahtuvalla yhteisellä oppimisella on suuri merkitys. KIBS-palvelut muodostuvat pääosin tietojenkäsittelypalveluista, tutkimus- ja kehittämispalveluista (T&K), lainopillisista ja taloushallinnon palveluista, mainos- ja markkinointipalveluista, teknisestä konsultoinnista sekä johdon konsultoinnista. (Tekes 2009, 1, 10.) Tarkemmin KIBS-alaa tarkastellaan luvussa 4.3.

Maailmanlaajuiseen palvelukauppaan kuuluu myös koulutusvienti, josta tavoitellaan Suomelle uutta viennin kasvualaa. Koulutusviennille tarjoavat hyvät lähtökohdat mm. Suomen koulutusjärjestelmän hyvä tunnettuus ja maine kansainvälisesti ja Suomen menestys Pisa-tutkimuksissa⁴. Koulutusvienti nähdään laajana toimialana, johon voi sisältyä mm. opiskelijoiden kouluttamista ulkomailla, ulkomaisten opiskelijoiden kouluttamista Suomessa ja opettajien koulutusta ja täydennyskoulutusta. Koulutusvienti voi olla myös koulutusjärjestelmien, oppimisympäristöjen ja oppimiseen ja kouluttamiseen liittyvien mallien ja konseptien kehittämistä, opetusteknologian ja opetusmateriaalien vientiä sekä kouluttajien

⁴ PISA on OECD:n kansainvälinen arviointiohjelma, jossa tutkitaan kolme vuoden välein kuinka 15-vuotiaat nuoret hallitsevat lukutaidon, matematiikan osaamisen ja luonnontieteiden osaamisen alueilla tulevaisuuden yhteiskunnan, työelämän kehityksen ja laadukkaan elämän kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012a.)

ja koulutuksen palveluiden tarjoajien kapasiteetin kehittämistä. Voidaankin siis puhua koulutusvientiä laajemmin koulutusosaamisen viennistä. (Juntunen 2009; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012b.)

Valtioneuvosto on asettanut tavoitteeksi, että Suomi on yksi maailman johtavista koulutukseen ja koulutusjärjestelmän laatuun perustuvista talouksista ja että koulutuksen ja osaamisen viennin osuus Suomen kokonaisviennistä on merkittävästi kasvanut vuoden 2010 tasosta vuoteen 2015 mennessä. Nykyisessä hallitusohjelmassa yrityspolitiikan keskeiseksi tavoitteeksi on asetettu uusien yritysten syntyminen ja jo toimivien yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistäminen eri aloilla, mm. koulutusviennin alalla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 8; Valtioneuvosto 2012a, 39)

Suomalaista koulutusvientiä edistämään on Finprossa⁵ käynnistetty Future Learning Finland (FLF) -koulutusvientiklusteri⁶ tukemaan suomalaiselle koulutusosaamisen viennille asetettuja tavoitteita. FLF kokoaa yhteen suomalaisen koulutusosaamisen toimijat, etsii uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kehittää innovatiivisia palveluja ja kokonaisvaltaisia koulutusosaamisen ratkaisuja. Lisäksi FLF:n tavoitteena on luoda kansainvälisiä yhteistyöverkostoja ja vahvistaa Suomen hyvää mainetta koulutusratkaisujen tarjoajana. FLF on perustettu tukemaan suomalaiselle koulutusosaamisen viennille asetettuja tavoitteita. (Finpro 2012.)

2 Työn tehtävä ja rakenne

2.1 Tehtävä

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä, I4D People Oy:ssä, on yrityksen perustamisesta asti nähty kehityspalveluiden ja koulutusviennin laajat kansainväli-

⁵ Finpro on maailmanlaajuisesti toimiva organisaatio, joka tukee suomalaisten yritysten kasvua ja menestystä kansainvälisillä markkinoilla. www.finpro.fi

⁶ <http://www.futurelearningfinland.fi/>

set markkinat. Käytännössä yrityksen koko liiketoiminta on sen olemassaolon ajan muodostunut toiminnasta ulkomailla. Yritys on osallistunut Suomen ulkoasiainministeriön rahoittamiin kehitysyhteistyöhankkeisiin Mosambikissa ja Tansaniassa. Tämä on vahvistanut näkemystä siitä, että yrityksen tarjoamalle asiantuntijuudelle on kysyntää jatkossakin Suomen ulkopuolella, erityisesti kehitysmaakontekstissa.

Yritys haluaa vahvistaa kansainvälistä liiketoimintaansa erityisesti Afrikassa. Jossain vaiheessa yrityksessä tullee harkittavaksi myös toimipisteen perustaminen johonkin afrikkalaiseen yhteistyömaahan, esimerkiksi Mosambikiin. Siksi yrityksessä on nähty tarpeelliseksi tarkastella kansainvälisen liiketoiminnan menestymisen edellytyksiä myös tässä opinnäytetyössä seuraavan tehtävän kautta:

Mitkä ovat pienen kansainvälisen asiantuntijapalveluyrityksen menestystekijät?

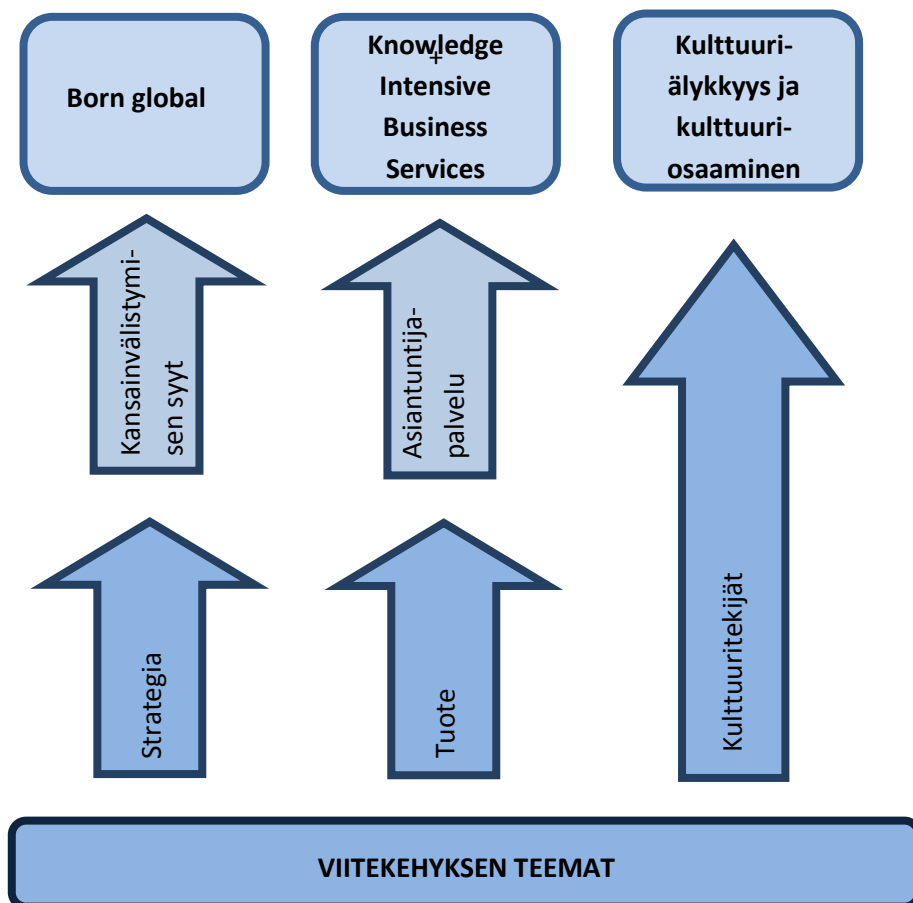
2.2 Rakenne

Opinnäytetyön keskeinen viitekehys muodostuu yrityksen kansainvälistymisen teemoista, palveluliiketoiminnan erityispiirteistä ja kulttuurin merkityksestä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Työn viitekehystä kuvataan kuviossa 2.

Aluksi työssä tarkastellaan kirjallisuuden pohjalta yritysten kansainvälistymisen syitä. Kansainvälistyminen on aina strateginen päätös, jossa yritys joutuu arvioimaan onko kansainvälistyminen sille paras tapa saavuttaa asettamansa tavoitteet. Born global -yritysten, jollainen tämän opinnäytetyön kohdeyritys on, strategiana on rakentaa toimintansa alusta alkaen kansainvälisille markkinoille.

Opinnäytetyön kohdeyrityksen tuotteet ovat asiantuntijapalveluja, jotka perustuvat tietoon ja osaamiseen. Asiantuntijapalveluja ja niiden yhtä muotoa, KIBS-palveluja (Knowledge Intensive Business Services) tarkastellaan omassa alaluvussa. Samoin kulttuuritekijöitä menestyvän kansainvälisen liiketoiminnan yhtenä tukipilarina tarkastellaan omassa alaluvussa. Kulttuuriälykäs henkilös-

tö ja kulttuuriosaava yritys tukevat menestymistä kansainvälisillä markkinoilla. Teoriaosuuden lopuksi kootaan kirjallisuuskatsauksen pohjalta yhteen pk-yritysten kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöitä (luku 6).



Kuvio 2. Viitekehyksen teemat.

Teoriakatsauksen pohjalta rakentuu teemahaastattelurunko. Teemahaastatteluiden avulla syvennetään tietoutta pienen asiantuntijapalveluyrityksen kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöistä. Teemahaastattelua menetelmänä, sen soveltuvuutta tähän tutkimukseen ja menetelmän käyttöä kuvataan omassa luvussaan (luku 7).

Teemahaastattelujen tulokset esitellään luvussa 8. Johtopäätöksistä muodostuu kohdeyritykselle SWOT-analyysi, joka esitellään luvussa 9. SWOT-analyysissä kootaan yhteen sekä teoriataustan aineisto että teemahaastattelujen tulokset. Tavoitteena on, että tässä opinnäytetyössä esitetty SWOT toimii jatkossa yrityk-

sen työkaluna sen kehittäessä kansainvälistä liiketoimintaansa edelleen. Luvussa 10 arvioidaan tätä työtä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden näkökulmista. Työn lopuksi luvussa 11 pohdin omaa oppimistani tässä opinnäytetyöprosessissa.

3 Yrityksen kansainvälistyminen

3.1 Kansainvälistyminen strategisena päätöksenä

Yrityksen kansainvälistyminen on laaja käsite ja merkitsee yritykselle kokonaisvaltaista oppimis- ja muutosprosessia. Kansainvälistyminen voidaan määritellä yrityksen toiminnan laajentamiseksi kotimaan ulkopuolelle. Kansainvälinen liiketoiminta sisältää monenlaista maiden rajoja ylittävää taloudellista toimintaa. Tavaroiden ja palveluiden tuonnin ja viennin lisäksi kansainvälinen liiketoiminta voi käsittää esimerkiksi pääomien siirtoa ja investointeja, raaka-aineiden ostamista sekä tietotaidon ja käyttöoikeuksien kauppaa. (Rope 2000, 124; Seristö 2002, 9; Äijö 2008, 41.)

Yritysten kansainvälistymiseen on useita syitä. Usein kansainvälistymisellä haetaan kasvua ja uusia markkinoita. Kansainvälistyminen voi olla keino tasata kotimaan suhdannevaihteluita. Kansainvälistymisellä voidaan myös hakea uutta osaamista ja teknologiaa yritystoimintaan, työvoimakustannusten alentamista tai toiminnan tehostamista. Kansainvälistymistä voi edellyttää esimerkiksi yrityksen saamat kyselyt tai tarjouspyynnöt ulkomaisilta asiakkailta ja olemassa olevat kontaktit ulkomaille.

Palveluyrityksille keskeinen syy kansainvälistymiseen on kasvun hakeminen. Suomen kotimarkkinat ovat useilla palvelualoilla pienet. Näillä aloilla myös osaamisen kehittäminen on tärkeä kansainvälisyyteen kannustava motiivi. Tästä näkökulmasta pienemmätkin kansainväliset aktiviteetit ovat hyödyllisiä. (Tekes 2009, 5-6.)

Erilaiset yritysten kansainvälistymiseen liittyvät syyt voidaan luokitella tasoittain seuraavasti:

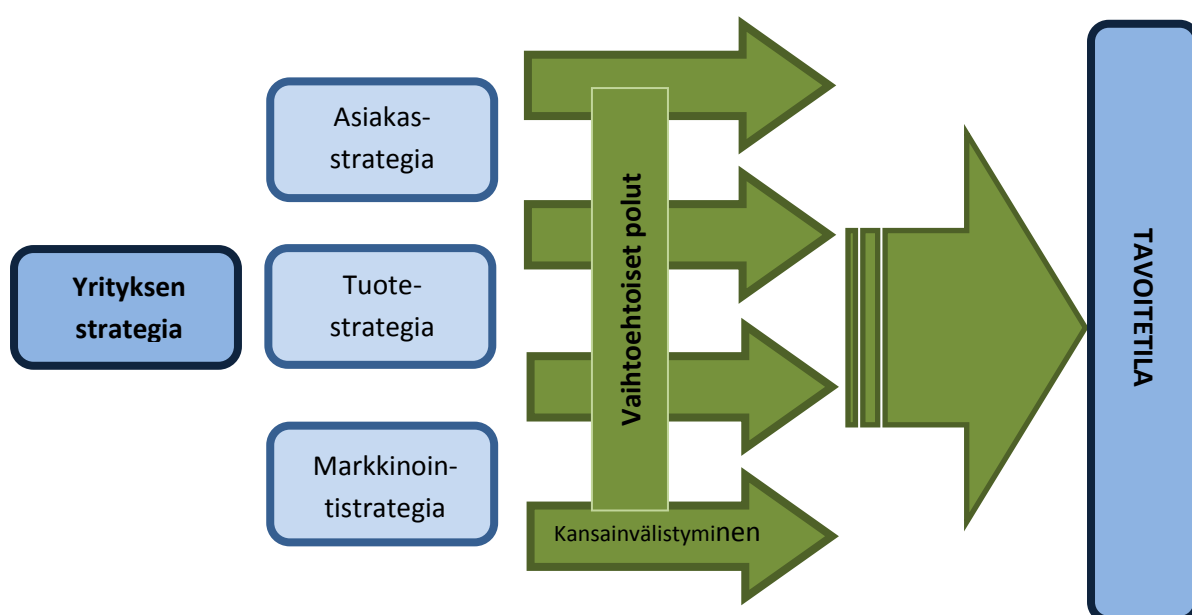
- 1) globaalit tekijät
- 2) kotimaakohtaiset tekijät
- 3) kohdemaakohtaiset tekijät
- 4) toimialakohtaiset tekijät
- 5) yrityskohtaiset tekijät
- 6) päätöksentekoon liittyvät tekijät (Luostarinen 2002, 27).

Globaalit tekijät ovat yhteisiä useimmille maille ja ne helpottavat kansainvälistä kaupankäyntiä maailmanlaajuisesti. Globaaleja tekijöitä ovat mm. informaatio-tekniologian kehittyminen, liikenneyhteyksien nopeutuminen ja halventuminen, taloudellisen integraation eteneminen ja asiakkaiden kansainvälistyminen. Kotimaatekijät ovat Suomessa vaikuttavia tekijöitä, jotka ikään kuin työntävät suomalaisia yrityksiä kansainvälisille markkinoille (työntötekijät). Tällaisia tekijöitä ovat mm. kotimaisten markkinoiden pienuus ja etäinen sijainti. Kotimaakohtaisten tekijöiden vastakohtana ovat kohdemaakohtaiset tekijät (imutekijät). Imutekijöitä voivat olla mm. markkinoiden suuruus ja keskeinen sijainti. Toimialakohtaiset tekijät ovat yrityksen toimialaan liittyvät tekijät, jotka voivat joko helpottaa tai vaikeuttaa yrityksen kansainvälistymistä. Yrityskohtaiset tekijät ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka motivoivat yritystä kansainvälistymään. Päätöksentekoon liittyvät tekijöillä tarkoitetaan yrityksen päättäjiin ja päätöksentekoprosessiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että yritys lähtee kansainvälisille markkinoille. Yrityksen päätöksentekijöiden kansainvälisen liiketoiminnan kokemus ja koulutus vaikuttavat osaltaan yrityksen kansainvälistymisprosessin nopeuteen ja tehokkuuteen. (Luostarinen 2002, 28-37.)

Olipa yrityksen kansainvälistymisen taustalla mikä syy tahansa, on kansainvälistyminen aina strateginen päätös. Yrityksen on arvioitava onko kansainvälistyminen paras tie yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi. Jos kansainvälistyminen valitaan strategiseksi tieksi, se vaikuttaa yrityksen kaikkiin osiin ja toimintoihin: johdolta ja henkilöstöltä vaadittavaan osaamiseen, yritys- ja johtamiskulttuuriin, tiedon hallintaan, tuotantoon, innovaatioihin, logistiikkaan, raho-

tukseen sekä myyntiin ja markkinointiin. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo 2005, 39; Vahvaselkä 2009, 19; Äijö 2008, 41.)

Kansainvälistyminen strategisena päätöksenä tarkoittaa sitä, että kansainvälistyminen on sopusoinnussa yrityksen strategian kanssa. Strategiassa luodaan pitkän aikavälin suunta yritykselle tavoitteena taata liiketoiminnan tuleva menestys. Strategiassa määritellään yrityksen tavoitetila ja kuvataan kuinka yritys aikoo markkinoilla toimia saavuttaakseen asetetut päämäärät ja tavoitteet. Kansainvälistymistä yhtenä yrityksen strategisena vaihtoehtona voidaan kuvata seuraavasti (kuvio 3).



Kuvio 3. Kansainvälistyminen yhtenä yrityksen strategisena vaihtoehtona.

Yritys voi valita kansainvälistymisen tien päämääränsä saavuttamiseksi. Toisaalta yritys voi harkita kansainvälistymistä, mutta todeta analyysien jälkeen, että strategiassa asetettu tavoitetila saavutetaan todennäköisemmin ja kustannustehokkaammin jollain muulla toimintatavalla, esimerkiksi laajentamalla toimintaa kotimaassa. (Iltanen 1986, 29; Karlöf 1996, 14.) Yritys voi arvioida, että sen sisäiset valmiudet, esimerkiksi johdon sitoutuminen ja henkilöstön osaaminen eivät ole riittävät, jotta menestyminen kansainvälisillä markkinoilla olisi mahdollista. Myös pk-yrityksen usein rajalliset taloudelliset resurssit voivat estää kansainvälistymisen. Euroopan komission toteuttamassa selvityksessä pk-yritykset mainitsivat juuri kansainvälistymisprosessin (sisältäen mm. markki-

naselvityksen, tarvittavat lainopilliset palvelut, käännöspalvelut, tuotteiden sopeuttamisen ja matkustamisen) korkeat kustannukset merkittävämmäksi kansainvälistymisen esteeksi. (European Commission 2003, 34). Toisaalta yritys voi myös todeta ulkoisen toimintaympäristön liian haastavaksi. Esimerkiksi kohdemarkkinoiden taloudellinen tai yhteiskunnallinen tilanne voi olla sellainen, että yritys ei koe pystyvänsä toimimaan menestyksellisesti markkinoilla.

3.2 Kansainvälistymisen operaatiomuodot

Kuten edellä kansainvälistymisen määritelmässä todettiin, on yrityksen kansainvälistyessään valittava kohdema(t) ja kansainvälistymisen muoto. Kansainvälistymisen muotoja eli operaatiomuotoja on useita. Ne voidaan jakaa kahteen luokkaan sen mukaan missä määrin yrityksen valitsema kansainvälistymisen operaatiomuoto edellyttää suoria investointeja kohdemarkkina-alueelle: Non investment operation modes (NIOS) ja Direct investment operation modes (DIOS) (Luostarinen 1979, 108). Erilaisia operaatiomuotoja investointiasteen mukaan on kuvattu taulukossa 1.

Kansainvälistymisen operaatiomuodon valintaan vaikuttavat monet tekijät. Operaatiomuodon on tuettava yrityksen kansainvälistymiselleen asettamien tavoitteiden toteutumista. Toisaalta yrityksen koko, toiminnalliset ja taloudelliset resurssit ja itse tuote määrittävät operaatiomuodon valintaa. Myös kohdemarkkinoiden luonne on huomioitava operaatiomuotoa valittaessa. Usein yritykset aloittavat kansainvälistymisen viennistä, jolla tarkoitetaan Suomessa valmistettujen tavaroiden, palvelujen tai osaamisen vientiä ulkomaille (Iltanen 1986, 15). Viennin laajentuessa siirrytään operaatiomuodoissa seuraaville tasoille, esimerkiksi ulkomaisen myyntikonttorin perustamiseen. Tällöin voidaan puhua kansainvälisestä markkinoinnista, joka on vientiä laajempi käsite. Yritys voi käyttää myös useaa operaatiomuotoa samanaikaisesti, jolloin puhutaan hybridiratkaisuista. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 101; Iltanen 1986, 15; Selin 1997, 25; Vahvaselkä 2009, 35.)

Taulukko 1. Kansainvälistymisen operaatiomuotoja.

Operaatiomuoto	Kuvaus	Luokitus
Vienti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Epäsuora vienti (kotimainen välittäjä) ➤ Suora vienti (ulkomainen välittäjä) ➤ Välitön vienti (suoraan loppukäyttäjälle) 	NIOS
Kansainvälinen lisensointi ja franchising	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lisensointi – tuotteen valmistusoikeus ulkomaiselle yritykselle ➤ Franchising – tuotteen myyntioikeus ulkomaiselle yritykselle 	NIOS
Kansainvälinen yksikkö	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esim. myyntikonttori, varasto, valmistus-, kokoonpano- tai huoltoyksikkö 	DIOS
Kansainvälinen sopimusvalmistus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tuotteen valmistus ulkomailla, myynti ja markkinointi yrityksen toimesta 	NIOS
Kansainvälinen yhteisyritys	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yhteisyritys (joint venture), kun omistusosuus ei ole kokonaan tai lähes täysin omassa hallinnassa, omistajina myös paikallisen maan yrityksiä 	DIOS
Projektivienti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kokonaisuuden tai osan toimittaminen asiakkaalle 	NIOS
Kansainvälinen liikkeenjohtosopimus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yrityksen tietyn toiminnon johtaminen ja hallinta ulkomaiselle yritykselle 	NIOS

(Gabrielsson & Luostarinen 2002,107,136; Selin 1997, 25-32; Äijö 2008,187-213.)

Palveluyritysten kansainvälistymisen operaatiomuodot ovat perinteisesti vienti ja ulkomaiset investoinnit. Ulkomaiset investoinnit toteutetaan usein perustamalla sivutoimisto ulkomaille tai etabloidutaan ulkomaille yritysoston tai fuusion kautta. Palveluyritys voi myös toimia kansainvälisesti kolmannen osapuolen avulla, jolloin kyseessä on esimerkiksi franchising tai lisensointi tai muu partnereiden kautta saavutettava läsnäolo ulkomaisilla kohdemarkkinoilla. Yhtenä palveluiden kansainvälistymismuotona pidetään myös asiakkaan liikkumista palveluntuottajan kotimaahan vastaanottamaan palvelua. Tämä on tyypillistä matkailuun

ja turismiin liittyvissä palveluissa sekä koulutusosaamisen viennissä sellaisissa tilanteissa, joissa ulkomaisia henkilöitä tulee Suomeen koulutettaviksi. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 147; Tekes 2009, 17-18.)

3.3 Vaiheittainen kansainvälistyminen

Yrityksen kansainvälistymisprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen (Vahvaselkä 2009). Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan yrityksen sisäisiä kansainvälistymisen edellytyksiä. Kuten aiemmin todettiin, kansainvälistyminen on yrityksen strateginen päätös ja kansainvälistymisen on oltava sopusoinnussa yrityksen toiminta-ajatuksen kanssa. Kansainvälistymisen tulee olla yksi keino yritykselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, ei vain itsetarkoitus. Kansainvälistymispäätöstä tehdessään yritys voi konkretisoida asiaa hyötyanalyysillä, jossa arvioidaan kansainvälistymisen tavoitteita, tarvittavia voimavaroja, kustannuksia ja riskiä. Hyötyanalyysi auttaa yritystä näkemään onko kansainvälistyminen paras tapa saavuttaa tavoitteet vai voidaanko tavoitteet saavuttaa muulla, yrityksen toimintaan paremmin sopivalla tavalla. (Iltanen 1986, 29.)

Hyötyanalyysiin sisältyvä yrityksen voimavarojen kartoitus käsittää yrityksen infrastruktuurin, taloudelliset resurssit ja henkiset voimavarat (Selin 1997, 18-21). Kansainvälistymisen vaatimat taloudelliset resurssit riippuvat paljon valittavasta kansainvälistymisen operaatiomuodosta. Alkuvuosina kansainvälistyminen sitoo enemmän rahaa kuin tuottaa (Rope 2000, 131). Kansainvälistymisen riskit vaihtelevat operaatiomuodosta riippuen: vientitoimintaan liittyy vähemmän riskejä kuin esimerkiksi tuotantolaitoksen perustamiseen ulkomailla.

Kansainvälistymistä suunniteltaessa on arvioitava myös yrityksen henkiset resurssit kansainvälistymisen haasteiden näkökulmasta. Yrityksen johdon ja henkilöstön on sitouduttava kansainvälistymiseen. Kansainvälistyminen vaatii osaamista ja kokemusta, mutta myös rohkeutta ja riskinottokykyä. Yrityksen henkilöstöltä eri toiminnoissa vaaditaan kykyä muuttaa ajattelua ”kansainväliseksi”. Kansainvälistyminen edellyttää paitsi kielitaitoa myös kykyä toimia sujuvasti erilaisissa kulttuureissa (ks. luku 5.2). Kansainvälistyminen voi tuoda haas-

teita myös henkilöstön ammatilliselle osaamiselle, jos esimerkiksi yrityksen tuotetta on sopeutettava ulkomaisille markkinoille. Kansainvälistymisen haasteisiin, kuten mahdolliseen henkilöstön ammattiosaamisen ja kulttuuriosaamisen kehittämiseen, on varauduttava yrityksessä etukäteen.

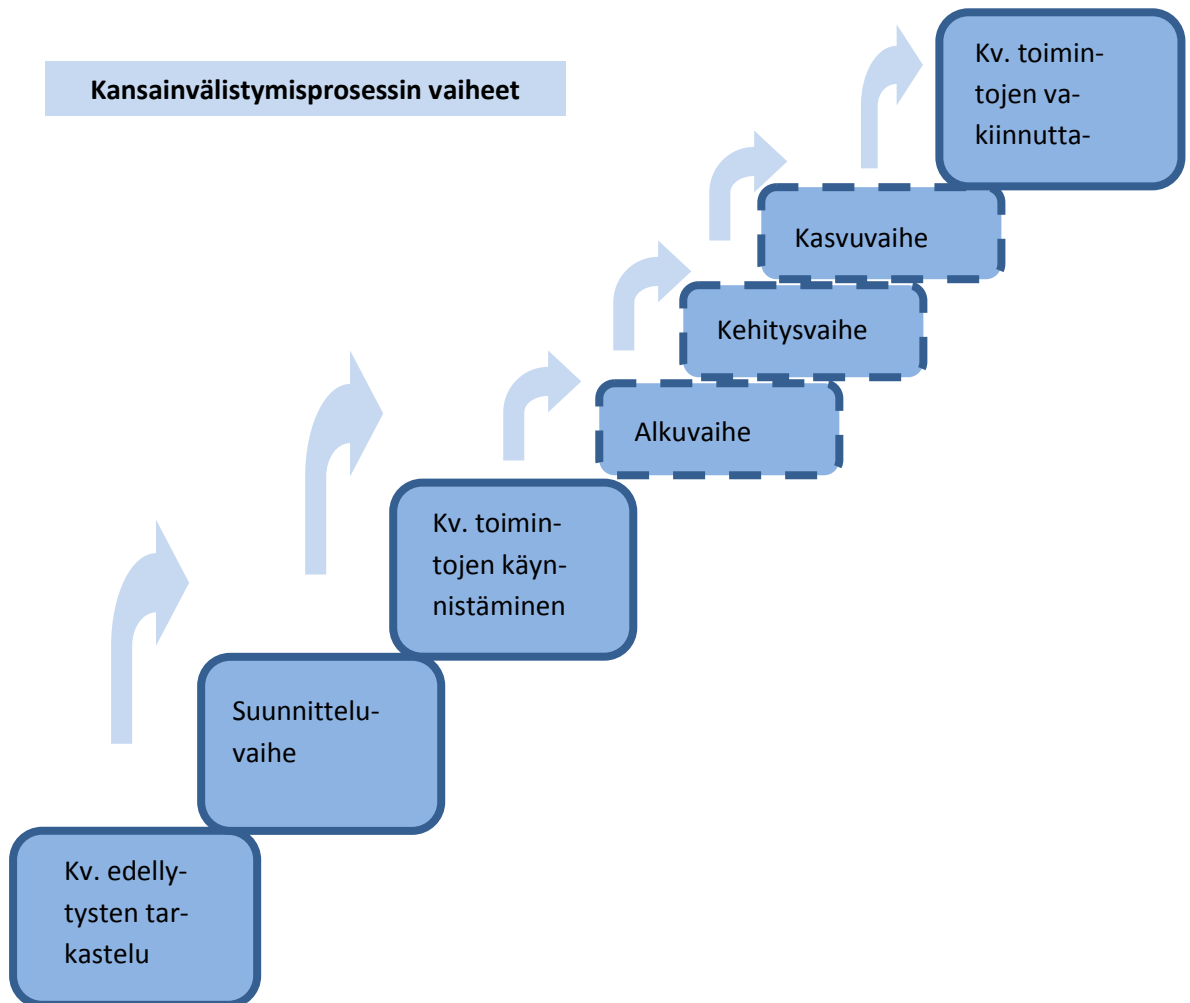
Yrityksen taloudellisten ja henkisten resurssien lisäksi on arvioitava yrityksen tuote: onko tuote valmis kansainvälisille markkinoille sellaisenaan vai onko tuotetta sopeutettava valituille ulkomaisille kohdemarkkinoille tai kehitettävä kokonaan uusi tuote. Lähtökohtaisesti voi olettaa, että kotimaassa menestyvä korkealaatuinen tuote ei sellaisenaan sovellu ulkomaisille markkinoille. Tähän voivat vaikuttaa paitsi kuluttajien erilaiset tottumukset, myös esimerkiksi kohdemaan lainsäädäntö ja standardit. (Iltanen 1986, 29; Rope 2000, 132.)

Jos yrityksen sisäiset kansainvälistymisen edellytykset toteutuvat, voidaan kansainvälistymisprosessissa siirtyä toiseen vaiheeseen, suunnitteluvaiheeseen. Tässä vaiheessa tarkastellaan kansainvälisiä markkinoita, potentiaalista asiakaskuntaa, tehdään suunnitelma jakelukanavista ja laaditaan hintalaskelmat (Vahvaselkä 2009, 318). Tätä varten yritys tarvitsee markkinatietoa, jota pidetään yhtenä yrityksen kansainvälistymiseen liittyvän suunnittelun ja päätöksenteon tärkeimpänä resurssina. Yrityksen liiketoimintaan kohdemarkkinoilla vaikuttavat alueen poliittiset, taloudelliset, yhteiskunnalliset, teknologiset ja lainsäädännölliset olosuhteet. Yrityksen on tutustuttava paikallisen kulttuurin erityispiirteisiin ja varmistuttava oman kulttuuriosaamisensa riittävydestä. Samoin yrityksen on tunnettava kohdemarkkinoiden kuluttajatarpeita ja -käyttäytymistä sekä kilpailutilanne. (Iltanen 1986, 30-31; Vaarnas ym. 2005.)

Suunnitteluvaiheen jälkeen tulee kansainvälistymisprosessin kolmas vaihe, kansainvälisten toimintojen käynnistäminen. Tämä etenee yrityksissä usein prosessina. Kuten aiemmin on todettu, käynnistyy yrityksen kansainvälinen toiminta usein viennillä, jolloin resurssit ja panostukset ovat vielä vähäisiä. Kansainvälistymisen kehitysvaiheessa vientimarkkinoilla on saavutettu menestystä, vientiin panostetaan ja yrityksessä toteutetaan myös muita kansainvälistymisen operaatiomuotoja kuin vientiä. Kasvuvaiheessa yrityksellä on yksikköjä ulkomailla ja kasvu on vahvaa. (Rope 2000, 126-127.)

Yrityksen kansainvälistymisprosessin neljäntenä vaiheena on varmistettava toiminnan jatkuvuus kansainvälisillä markkinoilla. Tässä kansainvälistymisprosessin vaiheessa liiketoiminnan painopiste on kotimarkkinoiden ulkopuolella. (Vahvaselkä 2009, 319-320.)

Kuviossa 4 on havainnollistettu vaiheittaista kansainvälistymisprosessia.



Kuvio 4. Vaiheittainen kansainvälistyminen.

Kuten aiemmin on todettu, tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen kansainvälistymisen polku eroaa jossain määrin vaiheittaisesta kansainvälistymisen polusta. Yritystä perustettaessa linjattiin, että yrityksen markkinat ovat kotimaassa ja ulkomailla. Yrityksen liiketoiminta on kuitenkin koko sen olemassaolon ajan muodostunut kokonaan toiminnasta ulkomailla. Kohdeyritystä voidaan pitää

born global -yrityksenä, joita tarkastellaan lähemmin seuraavassa luvussa. Tällaisten born global -yritysten, syntyjään kansainvälisten yritysten, kansainvälistymiseen sopivat edellä kuvatun vaiheittaisen kansainvälistymisprosessin eri vaiheet, mutta born global -yrityksissä kansainvälistymisen tahti on nopeampi kuin vaiheittaisessa kansainvälistymisessä.

3.4 Born global -yritykset

Edellä kuvatun vaiheittaisen kansainvälistymisprosessin rinnalle nousi 1990-luvulla käsite "born global -firms"⁷, joka kuvaa nopeampaa kansainvälistymisprosessia. Vaiheittaiseen kansainvälistymisprosessiin voi mennä jopa 20 vuotta, mutta born global -yritykset kansainvälistyvät heti yrityksen käynnistettyä toimintansa tai pian toiminnan käynnistämisen jälkeen. Tyypillisesti nämä born global -yritykset ovat pieniä yrityksiä, joilla on rajalliset resurssit ja joille on tarjolla pienet kotimaiset markkinat, mutta joilla on kokemusta kansainvälisistä markkinoista ja globaaleille kapeille markkinoille suunnatut, asiantuntijuuteen pohjautuvat niche-tuotteet⁸. Yritykset suuntaavat alusta alkaen visionsa kansainvälisille markkinoille ja suunnittelevat tuotteensa, rakenteensa ja rahoituksensa sopivaksi kansainväliseen toimintaan. (Bell, McNaughton & Young 2001, 173; Vahvaselkä 2009, 34-35.)

Born global -yrityksille on tyypillistä perustajien korkea koulutustaso, aiempi liikkeenjohdollinen ja kansainvälinen kokemus, kielitaito, riskinottohalukkuus ja korkea motivaatio. Yrittäjien osaamista ja kansainvälistä kokemusta pidetään nopean kansainvälistymisen edellytyksenä. Yrityksen osaamisen tai liiketoimintamallin tulee olla alansa huippua, jotta yritys pystyy kilpailemaan maailmanlaajuisilla markkinoilla. Born global -yrityksillä voi olla apuna kansainväliset verkostot korvaamassa yrityksen omia rajallisia resursseja. Verkostot mahdollistavat myös toimimisen paikallisesti eri markkinoilla. Eniten born global -yrityksiä on havaittu olevan osaamisintensiivisillä korkean teknologian aloilla. (Bell, Mc-

⁷ Suomeksi "syntyjään globaalit yritykset" (Vahvaselkä 2009, 34).

⁸ Niche voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: " - a small market consisting of an individual customer or a small group of customers with similar characteristics or needs" (Dalgic & Leeuw 1994, 40).

Naughton & Young 2001, 173; Johansson & Vahvaselkä 2010, 69; Tekes 2009, 37-38; Vahvaselkä 2009, 34-35.)

Born global -yritysten kansainvälistymisasteissa on eroja. Voidaan puhua syntyjään globaaleista yrityksistä (true born global -yritykset), jotka toimivat useilla eri mantereilla ja born international -yrityksistä, jotka harjoittavat vientiä lähialueille. ”Born-again global” -yritykset toimivat aluksi usean vuoden ajan kotimarkkinoilla, ja kansainvälistyvät sen jälkeen nopeasti. Nopeasti kansainvälistyvät yritykset voivat käyttää kansainvälisen liiketoiminnan organisoimisessa hybridiratkaisuja (ks. luku 3.2). Epäonnistumiset ja virheet nähdään born global -yrityksissä kansainvälistymisen oppimisprosessiin väistämättä kuuluvina tekijöitä ja ongelmat pyritään sinnikkäästi ratkaisemaan. (Bell ym. 2001, 173; Kuivalainen, Sundqvist & Servais 2007, 254; Tekes 2009, 38; Vahvaselkä 2009, 35.).

Kuten aiemmin todettiin, on tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen koko liiketoiminta ollut ulkomaan markkinoilla. Yritys eli ”hiljaiseloa” muutaman vuoden perustamisensa jälkeen, mutta liiketoiminnan päästyä vauhtiin yrityksen asiantuntijat ovat työskennelleet ulkomailla kansainvälisissä kehitysyhteistyöprojekteissa. Yritys on pienyritys, jonka tuotteet pohjautuvat asiantuntijuuteen. Kohdeyritys täyttää siis useimmat born global -yrityksen tunnusmerkit. Tulevina vuosina yritys tavoittelee kasvua kansainvälisillä markkinoilla, mitä tämä opinnäytetyö pyrkii osaltaan tukemaan.

4 Palveluliiketoiminta

4.1 Asiantuntijapalvelut yhtenä palveluiden muotona

Opinnäytetyön kohdeyritys on asiantuntijapalveluyritys, joka toimii kehityspalvelujen alalla. Palveluilla on omat erityispiirteensä verrattuna tuotteeseen, joskaan näitä piirteitä ei tule Ropen (2000, 213) ja Sipilän (1996, 26) mukaan ylikoros-

taa. Palvelujen markkinoinnissa voidaan käyttää samoja elementtejä kuin tuotteiden markkinoinnissa.

Palvelujen perusominaisuuksina pidetään aineettomuutta, tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen oleellista samanaikaisuutta⁹ ja toiminto- ja prosessiluonnetta. Monen palvelun ominaispiirre on myös se, että palvelu katoaa kuluttamisen jälkeen. Sitä ei voi varastoida eikä palauttaa. Palvelut ovat heterogeenisia, mikä asettaa haasteita palvelujen laadulle. Heterogeenisyytensä vuoksi kattavaa listaa palvelujen piirteistä ei voida rakentaa, mutta monet palvelut sisältävät yhden tai useamman edellä mainituista ominaisuuksista. (Buckley, Pass & Prescott 1999, 149-150; Kuusela 1998, 29.)

Yksi palvelujen muoto ovat asiantuntijapalvelut, joissa palveluun liittyy luovuutta ja ainutlaatuista erikoisosaamista, jota tarvitaan asiakkaan ongelman ratkaisuun. Kaikki palvelut sisältävät aina asiantuntijuutta ja enemmän tai vähemmän rutiininomaisesti suorittavan osan, mutta asiantuntijapalveluilla viitataan palveluihin, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen osuus on suuri. Asiantuntijapalvelut ovat luonteeltaan tietotyötä ja suunnittelua, henkistä prosessointia. Niistä voi jäädä konkreettisia lopputuloksia tai aineettomampaa tulosta asiakkaalle, esimerkiksi osaamispääoman kasvua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11, Sipilä 1996, 26.)

Näillä osaamisintensiivisillä palvelualoilla yritysten liiketoiminta perustuu asiantuntemukseen ja uusimman tiedon välittämiseen asiakkaille. Yrityksen kilpailukyky ja kannattava kasvu riippuvat paljolti siitä mitä uutta arvoa yritys pystyy asiakkaalleen tarjoamaan ja miten palveluntuottaja pystyy realisoimaan antamansa arvolupauksen. Yrityksen erityisosaaminen on lähtökohta, jota asiakas yleensä pitää itsestäänselvyytenä. Asiantuntijan tulee kyetä hahmottamaan asiakkaan tilanne ja soveltamaan osaamistaan niin, että asiakkaan tarve tulee tyydytettyä. (Tekes 2009, 5-6.)

⁹ Informaatio- ja viestintäteknologian kehitys on kyseenalaistanut palvelun tuottamisen ja kuluttamisen erottamattomuuden. Palvelujen välittäminen on ICT:n kehittymisen myötä huomattavasti tehokkaampaa, ja tiettyjä palveluja saa online-palveluna verkossa itsepalveluna tai vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. (Tekes 2009, 4.)

Kuten edellä todettiin, palveluihin kuuluu vahvasti asiakkaan osallistuminen prosessiin sen alusta lähtien. Asiantuntijapalveluissa tämä korostuu, sillä asiantuntijapalveluissa kehitetään asiakkaalle jotakin uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Tavoitteena lisätä asiakkaan osaamista ja tietämystä, mikä edellyttää asiakkaan vahvaa osallistumista palveluprosessiin ja saattaa asettaa vaatimuksia asiakkaan toiminnalle, kuten palvelua edeltävälle osaamistasolle. Toisin kuin palvelu usein, asiantuntijapalvelu jää elämään osaamispääomana ja uusina käytänteinä ja jatkojalostuu asiakkaan käytössä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11, 37; Sipilä 1998, 13.)

4.2 Palveluiden tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayritys saavuttaa tulostavoitteensa. Tuotteistamisesta on siis hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen. Asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin, siihen on helpompi ja nopeampi perehtyä ja sitä on helpompi verrata muihin palveluihin. Yrityksen kannalta tuotteistaminen merkitsee sitä, että palvelun rakenne ja markkinat, prosessien kulku ja palvelussa tarvittavat resurssit on huolellisesti mietitty. Tuotteistaminen helpottaa toiminnan hallintaa, hinnoittelua ja kannattavaa räätälöintiä sekä tehostaa markkinointia. Tuotteistamalla palvelunsa yrityksen on helpompi tunnistaa vahvuutensa ja tekijät, joilla se voi erottautua kilpailijoistaan. Tuotteistaminen parantaa yrityksen kannattavuutta, kun toimintaa ja prosesseja ei pohdita alusta alkaen uudelleen jokaisen asiakkaan kohdalla. Lisäksi tuotteistaminen auttaa kehittämään yrityksen toimintamalleja entistä yritysmäisemmän toiminnan suuntaan. Tuotteistamisen myötä asiakas tietää mitä on ostamassa ja yritys tietää mitä on myymässä. Tuotteistaminen parantaa huomattavasti palveluyrityksen kykyä antaa realistinen lupaus palveluistaan ja asiakkaan mahdollisuutta arvioida yrityksen antama lupaus. Tämä koskee erityisesti asiantuntijapalveluja, joissa asiakas joutuu ostamaan lupauksen ennen palveluprosessin läpivientiä. (Sipilä 1996, 12; Tekes 2009, 60.)

Palveluja voidaan tuotteistaa eri tasoille. Ensimmäisellä tasolla tuotteistetaan yrityksen sisäisiä työmenetelmiä, joiden kautta toimintaa systematisoidaan ja dokumentoidaan. Toisella tasolla palvelulle määritellään fyysinen tuotetuki. Kolmannella tasolla palvelu on tuotteistettu - sen menetelmät, prosessit ja apuvälineet on standardoitu. Tuotteistettu palvelu on edelleen räätälöitävissä asiakkaan tarpeiden mukaisesti, mutta tuotteistaminen mahdollistaa palvelun toteuttamisen kustannustehokkaasti. Neljännellä tasolla palvelusta on tehty monistettava tuote. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44-45.)

Käytännössä yrityksen palvelujen tuotteistaminen voi koostua seuraavista vaiheista (Lehtinen & Niinimäki 2005, 106-107):

- Yrityksen sisäinen analyysi: organisaation tila markkinoinnin näkökulmasta
- Yrityksen ulkoinen analyysi: yrityksestä riippumattomat, mutta sen toimintaan vaikuttavat tekijät
- Edellisiin perustuva SWOT-analyysi: yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä yrityksen ulkopuoliset uhat ja mahdollisuudet
- Markkinointistrategia: yrityksen kohderyhmät, kilpailu- ja kasvustrategiat, tavoitteet
- Markkinointiohjelma: Operatiiviset toimenpiteet markkinointistrategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisältää myös markkinoinnin budjetin ja arviointitoimet.

Asiantuntijapalveluyrityksissä voi myös syntyä tilanteita, joissa yritys joutuu ratkaisemaan asiakkaan niin ainutkertaisia ongelmia, että kyseistä palvelua ei ole voitu tuotteistaa. Näissäkin tilanteissa kuitenkin toiminta alkaa vähitellen vakiintua ja palvelu tuotteistuu toiminnan kautta. Yrityksen toiminnan kannalta olisi kuitenkin tärkeää myös aktiivisesti tuotteistaa omia palveluja kehittämällä työmenetelmiään ja luomalla erilaisia puitteita ja struktuureja asiakaskohtaisesti luotavalle sisällölle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Tuotteistaminen perustuu yrityksen asiakas- ja tuotestrategiaan. Onnistunut ja sujuva tuotteistamisprosessi edellyttää, että yrityksen strateginen suunnittelu on kunnossa. Yrityksen liiketoimintastrategiassa määritellään yrityksen tarjoamat

tuotteet ja palvelut, ydinosaaminen, kilpailuetu, asiakkaat ja tarpeet ja kysyntä. Liiketoimintastrategialle alisteisia ovat toimintostrategiat, kuten asiakas-, tuote- ja markkinointistrategiat, joihin tuotteistaminen pohjautuu. (Karlöf, 2004, 13-19.) Koulutusosaamisen viennissä tuotteistamisosaamisen ja -resurssien puute nähdään kansallisesti yhtenä kehitettävänä tekijänä. Valtioneuvoston periaatepääatöksessä linjataan, että koulutusalan toimijoille järjestetään koulutusta tuotteistamisosaamisen ja liiketoimintaosaamisen vahvistamiseksi. Tuotteistamiseen osoitetaan sekä toiminnallista että taloudellista tukea, mutta samalla korostetaan, että alan toimijoiden on myös itse kannettava taloudellista riskiä ja osoitettava omaa rahoitustaan tuotteistamiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 14.) Osaamisen tuotteistaminen on haaste myös tämän opinnäytetyön kohdeyritykselle.

4.3 Osaamisintensiiviset KIBS-palveluyritykset

Asiantuntijapalveluja tuottavista yrityksistä käytetään myös nimeä KIBS-yritykset (Knowledge Intensive Business Services). Kuten aiemmin todettiin, tällaisilla tieto- ja osaamisintensiivisillä liike-elämän palveluilla tarkoitetaan toisille yrityksille suunnattuja, tietoon ja osaamiseen perustuvia palveluja, joissa asiakkaan kanssa tapahtuva yhteinen oppiminen on merkittävässä asemassa: "It has become widely knowledged that KIBS were not only knowledge suppliers but that the knowledge in question resulted from a co-production process intimately involving their clients" (Muller & Doloreux 2009, 68). Miles, Kastrinos, Flanagan, Bilderbeck & den Hertog (1995) ovat määritelleet KIBS-yritysten tunnusmerkeiksi seuraavat kolme piirrettä:

- [KIBS-yritykset] rely heavily on professional knowledge. Thus, their employment structures are heavily weighted towards scientists, engineers, expert of all types. - -
- Either supply products which are themselves primarily sources of information and knowledge to their uses (e.g. measurements, reports, training, consultancy) or use their knowledge to produce services which are intermediate inputs to their clients' own knowledge generating and information processing activities (e.g. communication and computer services). - -
- Have as their main clients other businesses (including public services and the self-employed). (Miles ym. 1995, 28.)

KIBS-yrityksille ominainen piirre on siis niiden toiminnan perustuminen asiantuntijuuteen ja henkilökohtaiseen inhimilliseen pääomaan. Yrityksissä työskentelee yleensä korkeasti koulutettuja asiantuntijoita. Näiden tunnuspiirteiden lisäksi KIBS-yrityksille ominaisia piirteitä on uusimman teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa ja myönteinen suhtautuminen uusiin asioihin. (Saarivirta, Viljamaa, Pääskyaho, Vänskä, Kotala & Kuusisto 2006,19.) Uuden teknologian hyödyntäminen erottaa KIBS-yritykset perinteisistä asiantuntijapalveluista, kuten lainopillisia palveluja ja taloudellisia palveluja tarjoavista yrityksistä (Miles ym. 1995, 27).

KIBS-yritykset toimivat elinkeinoelämän eri sektoreilla perustaen toimintansa korkeaan, henkilökohtaiseen osaamiseen, jota toiset yritykset ja organisaatiot hyödyntävät. Tutkimuksissa KIBSien keskeiseksi rooliksi on nähty uuden tiedon muodostaminen ja tiedon välittäminen toisten yritysten ja organisaatioiden sisällä ja välillä. Oppimisen ansiosta KIBS-yrityksen asiakasyritykselle tarjoama tietopääoma ei poistu asiakasyrityksestä, vaikka yksittäiset ihmiset ja KIBSin asiantuntijat poistuvatkin. (Kempilä & Mettänen 2004, 14-15; Patala 2008, 6; Saarivirta ym. 2006, 17; Tekes 2009, 1.)

KIBS-palvelut ovat vahvassa kasvussa. Euroopan Komissio (European Commission 2007, 9) on arvioinut, että KIBS-yritykset tulevat olemaan yksi Euroopan unionin talouskasvun moottoreista. KIBS-sektorin voimakas kasvu on seurausta yritysten ulkoistamistoimista ja ydintoimintoihin keskittymisestä (Miles 2005, 39). Myös yritysten ja organisaatioiden toimintaympäristö on monimutkaistunut ja tarve ulkopuoliseen asiantuntija-apuun on lisääntynyt: ”The KIBS sector consists of firms who have emerged precisely to help other organisations - - to deal with changing technologies and social conditions” (Miles 2005, 39.)

5 Kulttuuriset tekijät kansainvälisessä liiketoiminnassa

Kulttuurin käsitteen läpäisee moniselitteisyys. Kulttuuri voidaan määritellä niiksi kyvyiksi, käsityksiksi ja käyttäytymisen tavoiksi, jotka ihmiset ovat yhteiskunnan jäsenenä omaksuneet. Jokainen ihminen on kulttuurinen ja ihmisyyden pohjimmiltaan samanlaista. Toisaalta, kuten määritelmässä todetaan, ihmiset ovat hankkineet kyvyt, käsitteet ja käyttäytymisen tavat oman yhteiskuntansa jäsenenä ja siksi ihmiset ovat myös erilaisia. (Eriksen 2004, 15-16.) Kansallisia kulttuureja ja organisaatiokulttuurien vuorovaikutustekijöitä tutkinut Hofstede on määritellyt kulttuurin seuraavasti: "Culture is the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others" (Hofstede 2001, 9). Katteoria voi tarkoittaa esimerkiksi kansakuntaa, aluetta, etnistä ryhmää, naisia vs. miehiä, vanhempia vs. nuoria, yhteiskuntaluokkaa tai ammattiryhmää. (Hofstede 1993, 2).

Kulttuurit eroavat toisistaan mm. sen suhteen kuinka niissä painottuvat

- yksilökeskeisyys (individualismi) tai yhteisöllisyys (kollektivismi)
- periaatteiden ja sovittujen sääntöjen korostaminen (universalismi) tai tilannekohtaisen joustavuuden korostaminen (partikularismi)
- asioiden sisällön korostaminen (eettisyys) tai asioiden muodon korostaminen (esteettisyys)
- korkea hierarkia tai matala hierarkia
- viestinnän suoruus ja täsmällisyys (low context) tai viestinnän epäsuoruus ja kontekstiriippuvaisuus (high context)
- aikakäsitteen yksitasaisuus tai aikakäsitteen monitasaisuus
- maskuliinisuus ja kovat arvot tai feminiinisyys ja pehmeät arvot
- epävarmuuden kohtaaminen uhkana tai epävarmuuden kohtaaminen mahdollisuutena. (Hofstede 2001; Koivisto 2002, 256-257.)

Kulttuurintutkija Edward T. Hall on todennut, että kulttuuri on viestintää, jonka perusteella kulttuurit voidaan erottaa matalan kontekstin kulttuureiksi (low context) ja korkean kontekstin kulttuureiksi (high context). Matalan kontekstin kulttuureissa viestinnässä arvostetaan täsmällisyyttä ja suoruutta. Tällaisia kulttuuri-

reja ovat esimerkiksi skandinaaviset kulttuurit sekä saksankieliset kulttuurit. Korkean kontekstin kulttuureissa viestintä on epäsuoraa ja siinä korostuvat ele-kieli ja puheen tauotus. Korkean kontekstin kulttuureja ovat mm. Japanin ja Kiinan kulttuurit, arabimaiden kulttuurit sekä Kreikan ja Espanjan kulttuurit. Suurimmat erot vallitsevat länsimaisten ja aasialaisten kulttuurien välillä. (Uusitalo 2009, 23; Würtz 2005.) Yhteenveto korkean ja matalan kontekstin kulttuurien ominaispiirteistä on esitetty kuviossa 5.

Korkean kontekstin kulttuurit	Matalan kontekstin kulttuurit
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yhteisökeskeisyys ➤ Partikularismi ➤ Esteettisyys ➤ Korkea hierarkkia ➤ Epäsuora viestintä ➤ Monitasoinen aikakäsite ➤ Maskuliinisuus ➤ Epävarmuus uhkana 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yksilökeskeisyys ➤ Universaalisuus ➤ Eettisyys ➤ Matala hierarkkia ➤ Suora viestintä ➤ Yksitasoinen aikakäsite ➤ Feminiinisyys ➤ Epävarmuus mahdollisuutena

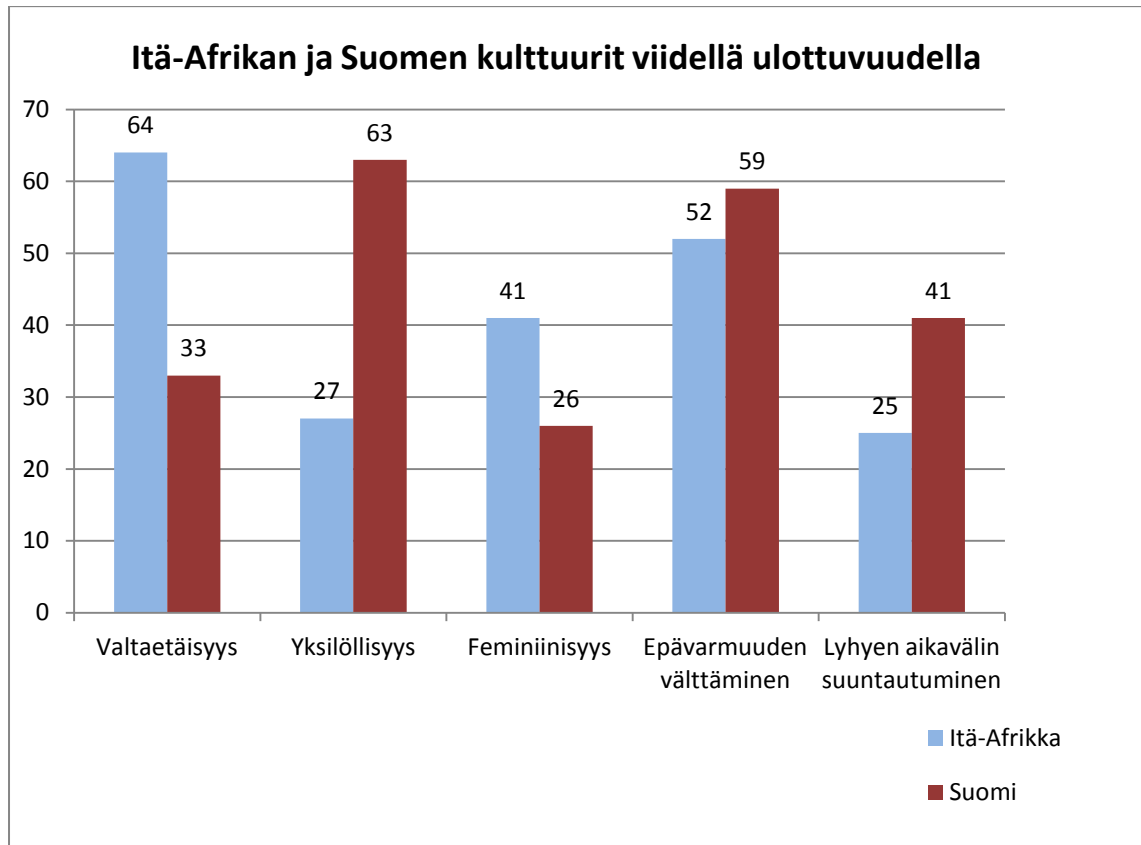
Kuvio 5. Korkean kontekstin ja matalan kontekstin kulttuurien erityispiirteet.

5.1 Kansallisten kulttuurierojen viisi ulottuvuutta

Hofstede (2012) on tutkinut laajasti kansallisia kulttuureja ja löytänyt viisi ulottuvuutta, perusongelmaa, jotka ovat yhteisiä kaikissa yhteiskunnissa ja jotka vaikuttavat yhteiskuntien, niiden sisällä olevien ryhmien ja ryhmien jäsenten toimintaan. Nämä perusongelmat ovat seuraavat:

- Valtaetäisyys (power distance), joka kuvaa ihmisten suhtautumista hierkiseen järjestykseen: "The extent to which less powerful members of institutions and organizations within a country expect and accept that power is distributed inequally".
- Individulismi (individualism), joka kuvaa yksilö- tai yhteisökeskeistä ajattelutapaa: "The degree of interdependence a society maintains among its members".
- Maskuliinisuus – feminiinisyys (masculinity-femininity), joka kuvaa ihmisten motivaatiota toimia: "what motivates people: wanting to be the best (masculine) or liking what you do (femininity)".
- Epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance), joka kuvaa miten uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat johonkin kulttuuriin kuuluvista: "The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these".
- Pitkän aikavälin suuntautuminen (long term orientation), joka kuvaa yhteiskunnassa vallitsevaa suhtautumista tulevaisuuteen: "the extent to which a society shows a pragmatic future-oriented perspective rather than a conventional historical short-term point of view". (Hofstede 1993, Hofstede 2012.)

Nämä ulottuvuudet, kaikille kulttuureille yhteiset perusongelmat, muodostavat kansallisten kulttuurierojen mallin, jossa kutakin maata luonnehtii kullakin viidellä ulottuvuudella saatu pistemäärä. Hofstede on tutkimuksissaan pisteyttänyt yli 70 maan kulttuurit perusongelmien perusteella. Kuviossa 6 on vertailtu Itä-Afrikan kulttuuria ja suomalaista kulttuuria. Itä-Afrikan maihin kuuluvat Etiopia, Kenia, Tansania ja Sambia, jotka ovat tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen potentiaalisia markkina-alueita.



Kuvio 6. Itä-Afrikan ja Suomen kulttuurierot (Hofstede 2012).

Kuvio osoittaa, että valtaetäisyydet ovat Itä-Afrikassa suuremmat kuin Suomessa. Korkeiden valtaetäisyyksien kulttuureissa hyväksytään hierarkkinen järjestys, jossa jokaisella on paikkansa, jota ei tarvitse erikseen perustella. Matalien valtaetäisyyksien kulttuureissa valta on hajautettua ja hierarkisuutta on ”for convenience only” (Hofstede 2012). Työelämässä, kuten liiketoiminnassa, valtaetäisyydet näkyvät mm. päätöksentekojärjestelmissä, organisaatorakenteissa ja johtamistavoissa. Kulttuureissa, joissa valtaetäisyydet ovat suuret, kuten Itä-Afrikan kulttuureissa, päätöksentekojärjestelmät ovat keskitettyjä, organisaatorakenteet vahvasti hierarkkisia ja johtaminen pohjautuu muodollisiin sääntöihin. Vastaavasti matalien valtaetäisyyksien kulttuureissa, kuten Suomessa, päätöksenteko organisaatioissa on hajautettu, organisaatorakenteet ovat matalia ja johtaminen rakentuu johtajan kokemuksen ja muun organisaation osaamisen varaan. Toimiessaan korkeiden valtaetäisyyksien kulttuureissa suomalaisen yrityksen on syytä tunnistaa kuka on oikea neuvottelukumppani. Korkean hie-

rarkkian maissa päätökset tehdään ylhäällä ja oikeisiin henkilöihin tutustutaan eri henkilöiden, ”välimiesten”, kautta. (Hofstede 2001, 107; Iltanen 1986, 25-26).

Individualismi-yhteisöllisyys -asteikolla Suomi on Itä-Afrikkaa yksilökeskeisempi. Itä-Afrikassa, ja yleisemminkin Afrikassa, yhteisöllisyys on yksilöllisyyttä tärkeämpää ja ihminen on aina osa suurempaa kokonaisuutta, perhettä ja sukua. (Helander, Vaaramo & Vallisaari 1996, 10-12; Hofstede 2012). Yhteisöllisyys leimaa myös työelämää ja liiketoimintaa. Työnantajan ja työntekijän suhde muistuttaa perhesuhdetta ja työntekijät työskentelevät osana ryhmää. Rekrytoinnissa suositaan sukulaisia ja henkilökohtaiset suhteet korostuvat yli yrityksen toiminnan. Liike-elämässä verkostot ja asioiden edistäminen niiden kautta ovat tärkeitä. Päätöksiä tehtäessä huomioidaan ryhmän kanta asiaan. Individualistisissa kulttuureissa, kuten Suomessa, työnantajan ja työntekijän suhde on sopimustoimintaa. Työelämä ja perhe-elämä erotetaan toisistaan ja rekrytointi pohjautuu työntekijöiden osaamiseen. Yrityksen toiminnassa yrityksen etu on henkilökohtaisia suhteita tärkeämpää. (Hofstede 2001, 244.)

Maskuliinisuus/feminiinisyys -asteikolla ja lyhyen/pitkän aikavälin suuntautuminen -asteikolla erot Suomen ja Itä-Afrikan välillä pienenevät. Sekä Suomi että Itä-Afrikka ovat feminiinisiä yhteiskuntia, jossa arvostetaan tasa-arvoa, solidaarisuutta ja työelämän laatua. Konfliktit ratkaistaan neuvottelemalla ja kompromissein. Vapaa-aikaa arvostetaan, samoin hyvinvointia statuksen sijaan. Molemmissa kulttuureissa on vallalla lyhyen aikavälin suuntautuminen, jossa arvostetaan perinteitä ja joissa on voimakas sosiaalinen paine käyttäytyä samankaltaisesti kuin muut. (Hofstede 2012.) Samoin sekä Suomi että Itä-Afrikka ovat tutkimuksen mukaan yhteiskuntia, jossa pyritään välttämään epävarmuutta ja jotka ovat ”intolerant of unorthodox behaviour and ideas” (Hofstede 2012).

5.2 Kulttuuriälykäs yksilö ja kulttuuriosaava yritys

Koska kulttuuri vaikuttaa koko yhteiskunnan ja sen organisaatioiden ja yksilöiden tapaan toimia, ei yritys voi ulkomailla toimiessaan ohittaa kulttuurin vaikutuksia. Suhteellisen helposti havaittavia kulttuurien ilmenemismuotoja ovat ta-

vat, kieli, ruoka ja vaatetus. Sen sijaan vaikeammin havaittavia kulttuurin ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi arvot, arvostukset, uskomukset ja asenteet, jotka myös vaikuttavat esimerkiksi kuluttajien ja organisaatioiden valintoihin ja tapaan toimia. Haasteelliseksi arvosensitiivisen toiminnan tekee se, että arvostukset ovat kulttuurisidonnaisia ja alati liikkeessä. Esimerkiksi Metsä-Botnia törmäsi sille vieraaseen poliittiseen kulttuuriin ja kansalaisten oikeudenmukaisuuskäsityksiin rakentaessaan tehdasta Argentiinan ja Uruguayn väliselle rajoelle 2000-luvun puolivälissä. Tämä diplomaattiseksi kiistaksi edennyt rakennusprojekti saatiin päätökseen, mutta yhä edelleen Metsä-Botnian toimintaa varjostaa paikallisyhteisön katkeruus. (Joutsenvirta 2009, 44; Salo-Lee 2012, 4).

Kulttuuriälyllä tarkoitetaan henkilön kykyä toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti eri kulttuurien välillä ja sisällä. Kulttuuriälyssä yhdistyvät siis tieto ja käytännön taidot:

Cultural intelligence is the ability to engage in a set of behaviors that uses skills (i.e. language or interpersonal skills) and qualities (e.g. tolerance for ambiguity, flexibility) that are tuned appropriately to the culture-based values and attitudes of the people with whom one interacts (Peterson 2004, 89).

Kulttuuriiosaamisella tarkoitetaan taas yritysten kykyä hankkia ja käsitellä monipuolista ja monitieteistä tietoa ja soveltaa sitä toiminnassaan (Uusitalo 2009, 9).

Kulttuuriiosaamisen pääulottuvuudet ovat:

- Kuluttajien ja asiakkaiden sekä kulutuskulttuurien tuntemus: kuluttajien kulttuuristen ja sosiaalisten tarpeiden ja muutosten ymmärtäminen ja kulttuurierojen tiedostaminen.
- Esteettinen ja viestinnällinen osaaminen: esimerkiksi tuotteiden muotoilu, palvelu- ja myyntiympäristöjen sisustuksen suunnittelu, brändijohtaminen ja kulttuurisesti sensitiivisen viestinnän suunnittelu.
- Eettinen osaaminen ja sosiaalinen pääoma: yrityksen yhteiskuntavastuu ja eettisten periaatteiden noudattaminen, ympäristövaikutuksista huolehtiminen, palveluhenkinen organisaatiokulttuuri. (Uusitalo 2009, 35.)

Kansainvälinen liiketoiminta vaatii kulttuuriosaavan yrityksen, jossa on kulttuuriälykäs johto ja henkilöstö. Hyvä tuote, toimivat jakelutiet ja osuva hinnoittelu vaativat rinnalleen kulttuurisensitiivistä toimintaa ja viestintää. Asiantuntijapalve-

luissa, joissa työskennellään kiinteässä yhteistyössä asiakkaan kanssa, on yrityksen kulttuuriosaamisen oltava vankkaa ja henkilöstön toiminnan kulttuuriälykäästä.

6 Kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijät

Menestys-käsitteelle ei ole yksiselitteistä määritelmää kansainvälisen liiketoiminnan kontekstissa. Menestymistä arvioitaessa voidaan tarkastella esimerkiksi yrityksen taloudellista tai toiminnallista menestymistä kansainvälisillä markkinoilla tai yrityksen ulkoista tehokkuutta. Menestymistä voidaan arvioida yritystasolla tai esimerkiksi myyntisuhteiden näkökulmasta. Menestyminen voidaan määrittää myös käytetyn kansainvälistymisen operaatiomuodon mukaan, jolloin puhutaan esimerkiksi vientimenestyksestä tai investointien onnistumisesta. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 71-72.)

Yleisesti menestyksellä (success, performance) tarkoitetaan toiminnan suotuisaa lopputulosta ja asetettujen päämäärien täyttymistä tietyllä aikavälillä (Vahvaselkä 2006, 23). Menestyksen mittareina on tutkimuksissa käytetty sekä objektiivisia että subjektiivisia mittareita. Objektiiviset mittarit ovat määrällisiä, kvantitatiivisia mittareita, kuten esimerkiksi kansainvälisen liikevaihdon kasvuprosentti, markkinaosuusprosentti ja kansainvälisen liiketoiminnan osuuden kasvuprosentti. Subjektiivisia mittareita ovat puolestaan esimerkiksi yrityksen johdon oma arvio kansainvälisen liiketoiminnan menestyksestä, menestyminen kansainvälisessä liiketoiminnassa verrattuna kotimaiseen liiketoimintaan samana ajankohtana ja menestyminen suhteessa kilpailijoihin. (Johansson & Vahvaselkä 2010, 72-73.)

Menestysmalleja on menestystutkimuksessa kehitetty useita. Menestystekijät voidaan jakaa yrityksen sisäisiin tekijöihin ja ulkoisiin markkinatekijöihin. Sisäiset tekijät liittyvät yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin ja ulkoiset tekijät yrityksen mahdollisuuksiin ja uhkiin markkinoilla. Yrityskohtaisia tekijöitä ovat mm. yrityksen koko, resurssit, markkinaorientaatio, vientikokemus, työntekijöiden

motivaatio, kokemus ja koulutus sekä yritysjohtoon orientaatio, kokemus, koulutus ja kielitaito. Menestyksen ulkoisia markkinatekijöitä koti- ja kohdemarkkinoilla voivat olla esimerkiksi kysyntä- ja kilpailutilanne, markkinaolosuhteet sekä toimialan t&k -aste. (Lanne & Ojanen 2009, 13.)

Menestystekijät voidaan jakaa myös seuraavasti:

- Strategiset tekijät, kuten resurssien kohdentaminen, henkilöstön osaaminen, selkeät tavoitteet
- Organisatoriset tekijät, kuten yrityskulttuuri
- Strukturaaliset tekijät tai prosessitekijät, kuten yrityksen sisäiset toimintaprosessit
- Teknologiset tekijät, kuten informaatioteknologian tehokas ja monipuolinen käyttö, henkilöstön tekninen osaaminen
- Markkinatekijät, kuten muutokset markkinoilla ja kilpailutilanteessa
- Verkostotekijät, kuten suhteen syvyys ja luottamus verkostopartnereiden välillä. (Lanne & Ojanen 2009, 13.)

Knight (2001) on tutkinut erilaisia yrityksen kansainvälistymiseen ja kansainväliseen menestykseen vaikuttavia tekijöitä, jotka voidaan myös luokitella yllä kuvattuihin menestystekijöihin. Tärkeimpinä menestystekijöinä Knight pitää yrityksen orientaatiota kansainväliseen liiketoimintaan (*organisatorinen tekijä*), yrityksen valmistautumista kansainväliseen liiketoimintaan (*prosessitekijä*), johtoon strategista osaamista (*strateginen tekijä*) ja teknologian hyödyntämistä (*teknologinen tekijä*).

Yrityksen orientaatio kuvaa yrityksen kulttuuria, jota yrityksen johto vie läpi organisaation:

Orientation reflects the firm's basic culture that is the fundamental and dominant pattern of beliefs and values that management emphasizes on a continuous basis to guide the organization. - - - It emphasizes innovation, risk taking, and a generally proactive approach to business in foreign markets. (Knight 2001, 159).

Valmistautuminen kansainvälistymiseen kattaa markkinatutkimuksen tekemisen, toiminnan (esimerkiksi tuotteiden) sopeuttamisen kohdemarkkinoille, ja riittävien henkilöstöresurssien ja taloudellisten resurssien sitomisen kansainväli-

syyteen ja kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen. Resursointi liittyy yrityksen johdon strategiseen osaamiseen. Teknologian hyödyntämisellä tarkoitetaan johdon kykyä hyödyntää liiketoimintaa tukevia teknologioita. (Knight 2001, 161).

Elinkeinoelämän keskusliiton selvityksen mukaan kansainvälisten pk-yritysten ja kasvuyritysten johtajat näkevät yrityksen sisäisistä menestystekijöistä tärkeimmiksi asiakassuhteiden hallinnan, tuotteiden laadun, kohdemarkkinoiden tuntemuksen, viestintäosaamisen ja erikoistumisen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 21.) Johansson ja Vahvaselkä (2010, 74) nostavat myös johdon osaamisen ja sitoutumisen avainasemaan kansainvälisen menestyksen tavoittelussa. Yrityksen koolla voi olla myös vaikutusta menestymiseen. Isoilla yrityksillä on luonnollisesti isommat resurssit panostaa kansainvälistymiseen:

In view of the smaller budgets for SMEs, even investments for things such as building up appropriate language skills and market intelligence for the foreign market represent disproportionately high burdens, whereas for multinational companies it is already common to internationalize by employing systematic structures supported by large resources. (Finke & Kraus 2007, 675.)

Kuitenkin myös pienet yritykset voivat menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Pienten yritysten vahvuutena pidetään niiden innovatiivisuutta, joustavaa toimintatapaa ja kykyä reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin sekä pienten yritysten pienempää byrokratiaa isompiin yrityksiin verrattuna. (Knight 2001, 153.)

KIBS-yritysten menestyminen kansainvälisessä liiketoiminnassa perustuu yleensä kolmeen tekijään: brändiin (brand value), osaamisen kehittämiseen sekä rekrytoinnilla että tiedon jakamisella (competence creation) ja verkostoitumiseen (networking). Vahva brändi edesauttaa sitoutuneen ja samanhenkisen henkilöstön rekrytoimista ja toisaalta luo uskottavuutta ja houkuttelevuutta asiakasmarkkinoilla. Rekrytointi on avainasemassa, sillä yritysten toiminta perustuu henkilöstön osaamiseen. Verkostoituminen on tärkeä menestystekijä paitsi itse liiketoiminnalle, mutta myös integroiduttaessa paikalliseen yhteisöön ja rakennettaessa paikallista uskottavuutta ja vaikuttavuutta. Näiden kolmen menestystekijän lisäksi muita menestystekijöitä ovat liiketoiminnan joustavuus, asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja globaali palvelutarjonta. (Patala 2008, 13.)

Kulttuurintutkijat nostavat esiin kulttuuriosaamisen merkityksen kansainvälisessä liiketoiminnassa. Yritysten on entistä tärkeämpinä yhteiskunnan toimijoina kyettävä lukemaan toimintaympäristönsä arvoja ja intressejä. Yritysten tulisi omalla toiminnallaan myötäillä yhteiskunnan arvoja tai ainakin vältettävä joutumasta liian suureen ristiriitaan toimintaympäristön arvostusten ja intressien kanssa. Kulttuuriosaamisesta ennakoitaan tulevaisuudessa erottautumisen välinettä yritysten välisessä kilpailussa. Yrityksen vahva kulttuuriosaaminen on vaikeasti jäljiteltävää, ja kulttuurin tuntemus, esteettinen ja viestinnällinen osaaminen sekä eettinen osaaminen ja sosiaalinen pääoma ovat yritykselle tärkeä voimavara menestyksellisessä kansainvälisessä liiketoiminnassa. (Joutsenvirta 2009, 44; Uusitalo 2009, 29-30.)

Pasanen (2006) on tutkinut suomalaisten pk-yritysten menestystekijöitä ja nostaa menestystekijöiksi seuraavat tekijät:

- Strateginen johtaminen: selkeät päämäärät ja tulevaisuussuuntautunut toiminta, vahvaa osaamista kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla.
- Hyvä tuote ja asiakaslähtöisyys: asiakkaiden tuntemus, pitkäaikaiset asiakassuhteet, luottamus, maine ja riittävä teknologinen taso
- Tiimiyrittäjyys: laajempi osaamispohja, lisäresurssia yrityksen johtamiseen
- Riskien hallinta: riskinsietokyvyn ylittävät riskit, häiriönsietokyky, potentiaaliset uhat
- Vahva osaaminen: koulutus, työ- ja toimialakokemus, johtamiskokemus, avainhenkilöiden pysyvyys yrityksessä, yhteistyökumppaneiden osaaminen paikkaamassa osaamisaukkoja
- Kasvu ja kehittäminen: Jatkuva liiketoiminnan kehittäminen ja uudistaminen
- Riittävä rahoitus: rahoituksellinen joustavuus
- Erikoistuminen ja verkostot: erikoistuminen, omaan osaamiseen keskittyminen, verkottunut toimintatapa, pitkäaikaiset yhteistyösuhteet
- Toimivat sidosryhmäsuhteet: keskeisten sidosryhmien informoiminen yrityksen tilanteesta, henkilöstön joustavuus, ”reilu peli”

- Kannattava liiketoiminta ja liikemiesmäinen ajattelu: sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin, liiketoiminnan ja yrityksen terveydestä huolehtiminen
- Pitkäjänteisyys ja suunnitelmallisuus: aikaa liiketoiminnan suunnitteluun, päämäärätietoinen ja johdonmukainen toimintatapa, proaktiivisuus
- Menestyksen salaisuus: yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä huolehtiminen, vaihtoehtoisia strategisen toiminnan kaavoja, tilaa myös sattumalle.

Nämä suomalaisten pk-yritysten menestystekijät ovat monelta osin samoja kuin asiantuntijapalveluyrityksen kansainvälistymisen menestystekijät. Vahva strateginen johtaminen, laadukas tuote, yrityksen osaaminen, erikoistuminen ja verkostot ovat pk-yrityksen menestystekijöitä niin kotimaisilla kuin ulkomaisilla markkinoilla, joista jälkimmäisillä yrityksen menestystekijöihin liitetään myös kulttuuriosaaminen.

7 Teoriasta käytäntöön: asiantuntijahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Tämä työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on rakentaa kuva pienen asiantuntijapalveluyrityksen menestystekijöistä kansainvälisillä markkinoilla. Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jolla pyritään todellisen elämän kuvaamiseen kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 161).

Opinnäytetyön alkuosassa on rakennettu työn viitekehys kuvaamalla aiheeseen liittyviä keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Viitekehys ikään kuin kertoo sen, mitä tutkittavasta ilmiöstä – kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöistä – jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18.). Työn empiirinen osuus koostuu asiantuntijoiden haastatteluista. Tässä luvussa esitellään käytetty menetelmä ja annetaan taustatiedot tehdyistä haastatteluista.

7.1 Teemahaastattelu menetelmänä

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu asiantuntijoiden teemahaastatteluista ja niiden analyysistä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Haastatteluiden aihepiirit, teema-alueet, nousevat opinnäytetyön viitekehyksestä. Teema-alueuuttelo toimii haastattelijan muistilistana haastattelutilanteessa. Teema-alueista muodostetaan kysymyksiä, ja keskustelua voidaan syventää ja ohjata uusilla, tilanteen mukaisilla kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 42; Tuomi & Sarajärvi 2009, 77.)

Teemahaastatteluiden yhdenmukaisuuden vaade vaihtelee tutkimuksesta toiseen. Toisinaan pidetään tärkeänä sitä, että kaikille haastatelluille esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä ja samoin sanamuodoin. Tällöin teemahaastattelu muistuttaa strukturoitua lomakehaastattelua. Jos yhdenmukaisuuden vaade ei ole tavoitteena, voi haastattelun kulku vaihdella paljonkin eri haastatteluissa, jolloin teemahaastattelu muistuttaa avointa haastattelua. Tällöinkin kuitenkin haastattelussa katetaan suunnitellut teemat, jotka nousevat tutkimuksen viitekehyksestä ja tutkimustehtävästä. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 42; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Haastattelumenetelmän etuna pidetään sitä, että haastateltavat saadaan yleensä mukaan tutkimukseen - erityisesti, jos haastateltaviksi on valittu henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita haastattelun aiheesta. Tutkijalla on mahdollisuus motivoida haastateltavaa jo haastattelupyynnöä esittäessään ja ylläpitää haastateltavan kiinnostusta koko haastattelun ajan. Haastattelu on joustava menetelmä, sillä haastattelijalla voi tarvittaessa esimerkiksi toistaa kysymyksen tai tehdä selvittäviä lisäkysymyksiä. Toisaalta haastattelut – haastatteluiden suunnittelu, haastattelijoiden koulutus ja itse haastattelutilanne – vievät usein kyselytutkimuksia enemmän aikaa ja rahaa. Haastattelu voi sisältää myös haastattelijasta, haastateltavasta ja itse haastattelusta johtuvia virhelähteitä. Tulosten yleistämisessä on huomioitava, että haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaisista. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 46; Hirsjärvi ym. 1998, 202-203; Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-76).

Haastattelua pidetään kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä¹⁰. Haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi usein silloin, kun halutaan antaa ihmiselle mahdollisuus tuoda asioita esiin vapaasti ja korostetaan hänen merkitystä luovaa ja aktiivista rooliaan. Haastattelua käytetään usein myös silloin, kun tutkitaan vähän kartoitettua, tuntematonta aluetta tai arkoja ja vaikeita aiheita. Toisaalta haastattelua käytetään myös tilanteissa, joissa ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia moniin suuntiin ja kun halutaan mahdollisuus selventää ja syventää haastattelussa saatavia tietoja. (Hirsjärvi ym. 1998, 201-202.)

Haastattelu valittiin tämän opinnäytetyön menetelmäksi, koska tavoitteena oli saada esiin haastateltavaksi valittujen asiantuntijoiden näkemyksiä kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöistä. Työn viitekehyksessä on tarkasteltu erilaisia kansainvälistymisen näkökulmia ja menestystekijöitä kirjallisuuden pohjalta. Haastatteluiden tavoitteena oli tarkastella menestystekijöitä tarkemmin toisaalta eri kehittämisorganisaatioista ja kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavista yrityksistä tulevien asiantuntijoiden näkökulmasta ja toisaalta kohdeyrityksessä mukana olevien henkilöiden näkökulmasta. Etukäteen tiedettiin, että haastatteluissa saattaisi nousta esiin menestystekijöitä, joita ei työn viitekehyksessä ole pystytty nostamaan esiin. Haastattelu menetelmänä tarjosi hyvän mahdollisuuden tarkentaa ja syventää saatuja vastauksia.

Haastatteluiden yhdenmukaisuus ei ollut näissä haastatteluissa tavoitteena. Haastattelukeskustelua ei ohjattu yhdenmukaisuuden näkökulmasta, vaan keskustelu haastattelutilanteissa eteni vapaasti kuitenkin huomioiden, että kaikki teemat tulivat haastatteluissa käsitellyiksi.

7.2 Haastatteluiden toteutus

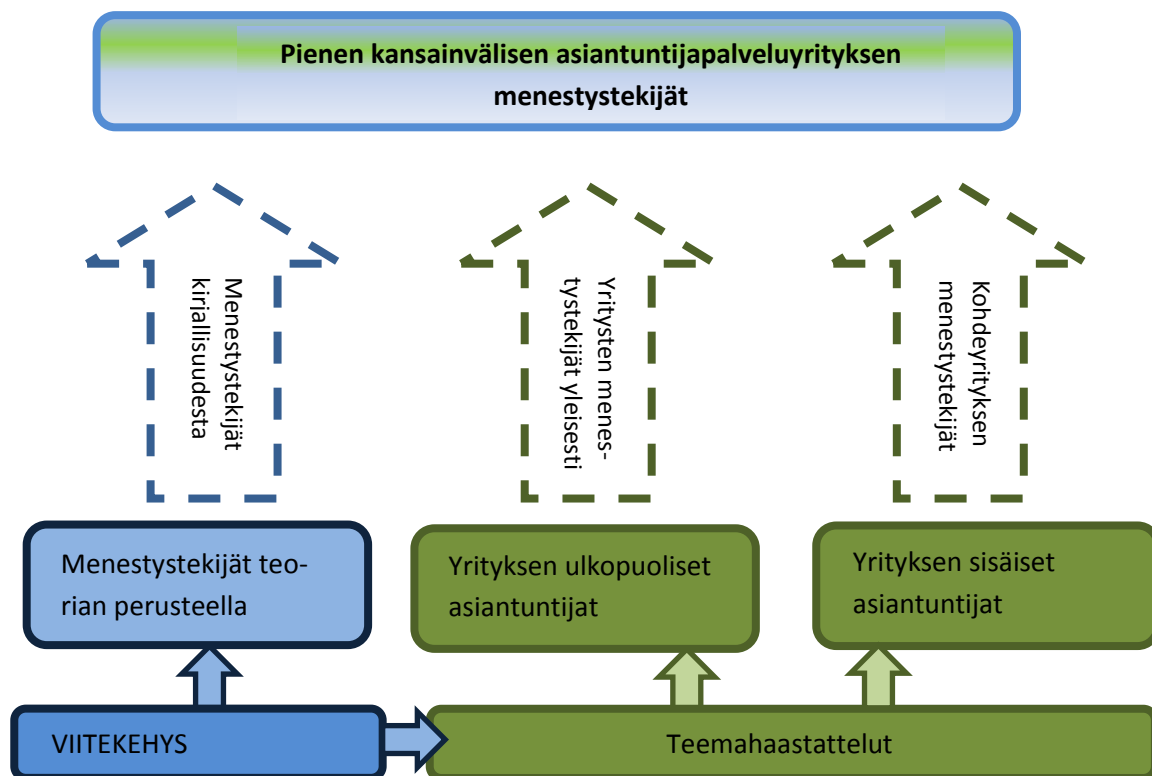
Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jol-

¹⁰ Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre on ihmisen suosiminen tiedon keruun instrumenttina. Tutkittavien ääni ja näkökulmat halutaan esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 165.)

lekin ilmiölle. Haastattelututkimuksissa korostuu se, että haastateltavat tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan näin usein tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 1998, 165; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87-88.) Näin on tehty myös tässä opinnäytetyössä, jossa haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti niin, että kaikki tuntevat haastattelun teeman oman työn tai kokemuksen kautta. Osa haastateltavista edustaa kohdeyritystä, jolloin tarkastelussa voidaan peilata kansainvälistymisen menestystekijöitä kohdeyrityksen vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin. Osa haastateltavista tulee kohdeyrityksen ulkopuolelta. Heillä on työn kautta hankittu laaja näkemys siitä, millaiset tekijät ovat edistäneet pk-yritysten menestymistä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Nämä yrityksen ulkopuoliset asiantuntijat työskentelevät kehittämisorganisaatioissa ja kansainvälistä liiketoimintaa tekevissä yrityksissä.

Näiden kahden näkökulman – yrityksen sisäisen ja yleisen – oletetaan tarjoavan toisiaan täydentävät näkökulmat opinnäytetyön kysymykseen siitä mitkä ovat pienen kansainvälisen asiantuntijapalveluyrityksen menestystekijät. Nämä näkökulmat tuovat aiheeseen kokemuksesta nousevan näkökulman, jota aineiston analysointivaiheessa peilataan tutkimuksista saatuun tietoon aiheesta. Tätä on havainnollistettu kuviossa 7.

Haastattelun tausta ja tarkoitus kerrottiin haastattelupyynnön esittämisen yhteydessä. Kaikki kysytyt haastateltavat suostuivat haastatteluun. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurunko sähköpostin liitteenä ja kerrottiin vielä haastattelun tausta ja tarkoitus. Tuomi ja Sarajärvi (2009) korostavat, että on eettisesti perustelua kertoa haastateltaville etukäteen mitä aiheita haastattelussa käsitellään. Haastattelurungon lähettäminen haastateltaville etukäteen on tärkeää myös siksi, että haastateltavat voivat orientoitua teemoihin etukäteen. Näin tutkittavasta aiheesta, tässä tapauksessa kansainvälistymisen menestystekijöistä, on mahdollista saada paljon tietoa.



Kuvio 7. Teoria ja asiantuntijahaastattelut.

Teemahaastattelurunko suomeksi on liitteenä 1. Haastattelurunko käännettiin myös englanniksi (liite 2). Haastattelut etenivät joustavasti keskustelun kautta niin, että haastattelurungossa esitetyt yhdeksän pääteemaa tulivat käsitellyiksi. Kuten aiemmin todettiin, haastatteluiden yhdenmukainen kulku ei ollut näissä haastatteluissa oleellista, vaan tavoitteena oli nostaa esiin erilaisia kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöitä haastateltavien oman kokemuksen valossa. Haastateltavien kiinnostuksen virittämisestä aiheeseen ei ollut ongelmaa, sillä teema oli kaikille haastateltaville työn tai kokemuksen kautta tuttu.

Haastatteluja tehtiin kahdeksan. Haastateltavista neljä on yrityksen sisäisiä asiantuntijoita ja neljä yrityksen ulkopuolelta tulevia kansainvälisen liiketoiminnan asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin yhtä sähköpostihaastattelua lukuun ottamatta face-to-face -haastatteluina. Haastattelut kestivät 40 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastateltavien toivomuksesta haastatteluja ei nauhoitettu. Opinnäytetyön tekijänä toimin itse haastattelijana ja kirjoitin haastattelutilanteessa muistiinpanoja. Nämä muistiinpanot kirjoitin puhtaaksi heti haastattelui-

den jälkeen. Yhteensä puhtaaksikirjoitettuja muistiinpanosivuja on 36. Yhteen-
veto tehdyistä haastatteluista on liitteenä 3.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyyttä arvioidaan usein saturaati-
olla, kylläntymisellä. Aineistoa pidetään riittävänä, kun samat asiat alkavat ker-
taantua haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 1998, 181.) Tässä opinnäytetyössä haas-
tateltavien määrä päätettiin kuitenkin etukäteen. Kahdeksan asiantuntijan, joista
neljä haastateltavaa yrityksen sisältä ja neljä yrityksen ulkopuolelta, haastatte-
luilla uskottiin saavutettavan riittävän kattava kuva näkökulma tutkimuskysy-
mykseen.

7.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tut-
kimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.
Analyysivaiheessa haastatteluaineisto voidaan esimerkiksi teemoittaa, jolloin
tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle
haastateltavalle. Tällaiset teemat saattavat pohjautua teemahaastattelun tee-
moihin, mutta niiden lisäksi saattaa haastatteluissa nousta esiin uusia teemoja.
(Hirsjärvi & Hurme 2009, 173; Hirsjärvi ym. 1998, 161, 219-220.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluaineisto käsiteltiin teemoittain. Koska haastat-
telut olivat varsin vapaamuotoisia niin, että teemahaastattelun pääteemat tulivat
käsitellyksi, oli viittauksia eri teemoihin haastatteluissa eri kohdissa, myös eri
teeman alla. Haastatteluaineisto käytiin läpi keräten kunkin teeman alle haastat-
teluiden eri kohdista teemaan liittyvät näkökulmat. Näin kunkin teeman alle ker-
tyi oma aineistonsa, josta selkeästi korostuivat useasti esiin nousseet teemat ja
toisaalta teemat, joilla ei nähty olevan niin suurta merkitystä pienen asiantunti-
japalveluyrityksen menestymisessä kansainvälisessä liiketoiminnassa.

8 Millä tekijöillä menestykseen - asiantuntijat kertovat

8.1 Strategia menestyksen perustana

Strategian merkityksen menestyksen perustana nostivat esiin lähes kaikki sekä sisäiset että ulkoiset asiantuntijat. Yrityksen toiminta lähtee pitkän tähtäimen tavoitteet kuvaavasta strategiasta, jonka laatimiseen osallistuu pienissä yrityksissä parhaimmillaan koko henkilöstö. Yrityksen johto on kuitenkin avainasemassa strategian laadinnassa. Johdon on tarjottava suunta ja ”syötteitä”, jotta yritykselle syntyy selkeä päämäärä, jota kohti kuljetaan. Tätä varten johdolta vaaditaan paitsi osaamista ja tietoa, myös vaistoa siitä mihin yrityksen kannattaa menestyäkseen panostaa. Monet haastateltavat pitivät tärkeänä, että yrityksen strategia on kirjallisesti laadittu. Joka tapauksessa strategisten tavoitteiden tulee olla koko yrityksen henkilöstön tiedossa.

Menestymisen kannalta on tärkeää, että niin yrityksen johto kuin henkilöstökin on sitoutunut strategiaan ja sen tavoitteisiin. Sitoutumista helpottaa, jos strategia ja yrityksen tavoitetila on riittävän konkreettinen. Parhaimmillaan strategia lähtee ikään kuin itse toteuttamaan itseään.

Eräs haastateltavista nosti esiin menestyneet yritykset, joilla ei ole strategiaa. Strategian laatiminen vie aikaa ja resursseja, ja siinä on usein kyse kompromisseista. Riskejä vältellään mieluummin kuin niitä otetaan. Proaktiivisuuden ja palautemekanismin liittäminen strategiaan voi olla myös ongelmallista. Asiakkailla ei ole olennaista yrityksen strategia, vaan osaaminen ja referenssit. Vaikka varsinaista strategiaa ei olisikaan, on yrityksen kuitenkin linjattava toimintaansa ja keskittyttävä valittuihin linjauksiin.

Sekä yrityksen sisäiset asiantuntijat että ulkoiset asiantuntijat korostivat kirjallisuuden tavoin yrityksen johdon roolia strategian tavoitteisiin pääsemisessä. Johdon on oltava sitoutunut kansainväliseen liiketoimintaan ja toimittava määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti. Johto osoittaa sekä henkilöresurssit että taloudelli-

set resurssit strategian toteuttamiseen. Jos johto ei ole sitoutunut strategian tavoitteisiin, on sitoutuminen kuluihinkin epävarmaa.

Erityisesti ulkoiset asiantuntijat korostivat, että usein vie 2-5 vuotta ennen kuin kansainvälisestä liiketoiminnasta tulee kannattavaa. On suositeltavaa lähteä uusilla markkinoilla liikkeelle pienemmillä projekteilla ja siirtyä niistä isompiin projekteihin. Vaikka on menestystarinoita, joissa kansainvälinen liiketoiminta tuottaa hyvää tulosta jo vuodessa, on johdon oltava realistinen ja varauduttava siihen, että uusi kansainvälisen liiketoiminnan avaus voi alkuvuosina jopa laskea yrityksen kannattavuutta. Tällöin pitkäjänteinen toiminta ja usko omaan toimintaan korostuvat. Onnistuessaan kansainvälinen liiketoiminta voi olla yrityksen toinen liiketoiminnan tukijalka kotimaisen liiketoiminnan rinnalla. Eräs haastateltavista totesi, että lama-ajoista selviävät keskimäärin paremmin sellaiset yritykset, joilla on useampi tukijalka.

Riskinottokyky nähtiin johdon tärkeäksi ominaisuudeksi sekä kirjallisuudessa että sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden haastatteluissa, joissa toiseksi johdon tärkeäksi ominaisuudeksi nostettiin itseluottamus ja määrätietoinen toiminta. Johdon on näytettävä toiminnalle suunta tai toiminnan kiintopiste, kuten yksi haastateltavista kuvasi. Onnistunut kansainvälinen liiketoiminta vaatii johdolta myös kykyä ja halua delegoida ja samalla täyden tuen antamista yrityksen henkilöstölle.

Haastatteluaineistoa vasten tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä haasteena on strategian puuttuminen. Hallitus on määritellyt suullisesti yrityksen tavoitteet, mutta niitä ei ole laajasti jalkautettu asiantuntijaverkostoon. On luultavaa, että menestyäkseen yritys tarvitsee vahvempaa strategista johtamista ja johdolta suunnan näyttämistä. Tilanne on kuitenkin kohenemassa, sillä yrityksessä käynnistettiin syksyn 2012 aikana liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytetään myös yrityksen visio ja tavoitteet.

Kohdeyrityksen vahvuutena ja rikkautena on sen laaja asiantuntijaverkosto, joka on kuitenkin myös haaste johtamisen kannalta. Tällä hetkellä itsenäisten asiantuntijoiden verkosto ei ole keskitetysti johdettu. Voidaan myös kysyä missä

määrin tällaista laajaa itsenäisten asiantuntijoiden ryhmää voi keskitetysti johdattaa. Johdon on kuitenkin oltava tietoinen menossa olevista hankkeista. Löyhässä organisaatiossa johdolta vaaditaan myös vahvaa luottamusta asiantuntijoihin ja heidän osaamiseensa.

8.2 Osaava ja innostunut henkilöstö ja talous kunnossa

Kaikki haastateltavat korostivat henkilöstön merkitystä menestystekijänä. Tämä nousi selkeästi vahvemmin esiin haastatteluissa kuin kirjallisuudessa. Sekä sisäiset että ulkoiset asiantuntijat painottivat haastatteluissa, että kansainvälinen liiketoiminta vaatii osaavaa ja itseohjautuvaa henkilökuntaa. Jos yrityksessä ei ole riittävästi osaamista tai esimerkiksi kielitaitoa kohdemarkkinoita ajatellen, sitä on hankittava palkkaamalla henkilökuntaa. Oikeat rekrytoinnit voivat pienyrityksessä nousta erittäin merkittäviksi menestystekijöiksi. Rekrytointi vaatii kuitenkin luonnollisesti taloudellisia resursseja huomioiden, että liiketaloudellista kasvua uusilta markkina-avauksilla saavutetaan yleensä vasta 2-5 vuoden kuluessa.

Moni haastateltavista nosti henkilöstön erittäin tärkeäksi menestystekijäksi, yksi kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi. Haastateltava kuvasi, että hyvä tiimi voi saada menestystä ”kakkosluokan” tuotteella, mutta ”kakkosluokan” tiimi voi epäonnistua ”ykkösluokan” tuotteen kanssa. Hyvässä tiimissä jäsenillä on erilaiset kompetenssit, roolit ovat selvät ja kunkin jäsenen rooli tukee hänen persoonallisuuttaan. Tiimi on tasapainoinen, eikä kukaan tiimin jäsenistä dominoi. Tiimin jäsenillä on hyvät yhteistyötaidot ja he osaavat toimia myös eri kulttuureissa. Yrityksen teknologinen osaaminen nostettiin esiin muutamissa haastatteluissa. Kilpailuilla markkinoilla yrityksen teknologisen osaamisen on oltava vähintään samalla tasolla kuin kilpailijoilla, jotka on myös tunnettava.

Osaamisen lisäksi useissa haastatteluissa tuotiin esiin into ja halu, jota niin johdolta kuin henkilöstöltä vaaditaan menestyksellisessä kansainvälisessä liiketoiminnassa. Yrityksen johdon ja henkilöstön tulee tunnistaa omat vahvuutensa, mutta myös omat rajansa. Tämä voi osaltaan lisätä uskoa ja luottamusta omaan

tekemiseen, jota monet haastateltavat pitivät tärkeänä menestystekijänä. Sekä sisäiset että ulkoiset haastateltavat korostivat, että on tärkeää keskittyä omaan päämäärään ja uskaltaa mennä omaa valittua tietä muiden sanomisista huolimatta. Tätä voisi verrata amerikkalaiseen autotalliajatteluun: vaikka ei olisi mitään muuta, on oma osaaminen, johon uskotaan ja luotetaan, ja autotalli, jossa yritystoimintaa tehdä. Eräs haastateltavista kuvasi, että luottamus itseensä mahdollistaa myös oman osaamisen vapauttamisen tekemään niitä asioita, joihin uskoo. Kun yrityksen resurssit on kanavoitu oikeisiin asioihin, se tuo uskottavuutta toiminnalle ja osoittaa yrityksen olevan ”tosissaan liikkeellä”.

Yksi haastateltavista mainitsi, että ilman luottamusta omaan tekemiseen ei uskalla ottaa riskejä, ja jos riskejä ei uskalla ottaa, ei voi menestyä. Uskoa omaan toimintaan kysytään erityisesti kansainvälisen liiketoiminnan haasteissa, jotka voivat erota suuresti kotimaisen liiketoiminnan haasteista. Toinen haastateltava taas muistutti, että jos yrityksessä ei luoteta omaan tekemiseen, eivät siihen voi luottaa asiakkaatkaan.

Henkilöresurssien lisäksi yritys tarvitsee taloudellisia resursseja. Erityisesti haastatellut ulkoiset asiantuntijat muistuttivat, että yrityksen talouden on oltava vahva uusille ulkomaisille markkina-alueille suunnattaessa. Uudet kansainväliset avaukset vaativat taloudellisia resursseja paitsi henkilöstön palkkaamiseen, myös esimerkiksi markkinointiin ja näkyvyyteen kohdemaassa.

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen asiantuntijaverkosto on laaja, osaava ja kansainvälinen, mutta kaikilla asiantuntijoilla on päätyö jossakin muualla. Käytännössä on siis epäselvää kuinka asiantuntijat pääsevät irtautumaan päätyöstään yrityksen tehtäviin. Ympäri maailmaa hajautuneiden asiantuntijoiden sitoutumisen astetta myös laajemmin yrityksen toiminnan kehittämiseen on syytä kartoittaa. Yritykselle voisi olla myös hyötyä saada nykyistä enemmän muiden alojen osaajia asiantuntijaverkostoonsa tuomaan uutta näkökulmaa toimintaan.

Myös yrityksen johto toimii sivutoimisesti. Lienee selvää, että se on yksi liiketoiminnan kasvun suurista haasteista. Se myös laittaa pohtimaan kuinka vaka-

vasti yritys on liikkeellä. Eräs yrityksen asiantuntija totesikin, että yrityksen liiketoiminnan laajentamiseksi yritykseen tarvittaisiin kokoaikaista henkilöstöä.

Kohdeyrityksen teknologista osaamista yrityksen sisäiset asiantuntijat pitivät korkeatasoisena myös ajatellen kansainvälistä liiketoimintaa. Eräs haastateltava pohti voiko teknologinen osaaminen yrityksessä olla jo liian korkeatasoista, jolloin ”tavalliset teknologiset jutut” eivät kiinnosta. Esimerkiksi monissa kehittyvissä maissa olisi suurta tarvetta atk-passi -koulutukselle¹¹, joka Suomessa tuntuu jo vanhentuneelle toiminnalle.

8.3 Asiantuntijapalveluita yhteistyössä asiakkaan kanssa

Haastatteluissa korostettiin kirjallisuuden tavoin palveluiden sopivuutta kohde-markkinoille. Palvelusta viestittäessä ja sitä markkinoitaessa tulee lähteä asiakashyötyjen konkreettisesta kuvaamisesta: mitä asiakas hyötyy ostamalla yrityksen palveluita. Tämä korostuu KIBS-palveluissa, joiden hyödyt voivat näkyä konkreettisesti asiakasyrityksen toiminnassa vasta myöhemmin. Yrityksen sisäiset asiantuntijat muistuttivat haastatteluissa myös, että yrityksen palveluja markkinoitaessa asiakasta on usein autettava näkemään kehittämistarpeet, sillä asiantuntijapalveluissa asiakas ei aina tiedä mikä on relevanttia toimintansa kehittämiseksi. Osataksaan tarjota parasta mahdollista palvelua, yrityksen on tunnettava asiakkaansa ja näiden toimintaympäristöt ja oltava läsnä asiakkaiden toiminnassa. Liiketoiminnan ”helmet” syntyvät siitä, että yrityksessä tunnetaan hyvin asiakkaan tarpeet ja oma osaaminen.

Asiakkaita on kuunneltava ”herkällä korvalla” myös kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksen on kuunneltava ainakin yhtä paljon kuin puhuttava, muistutti eräs haastateltava. Muutamissa haastatteluissa nostettiin esiin henkilökohtaiseen tuntemiseen perustuvat pitkäaikaiset asiakassuhteet ja niihin panostaminen. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat tärkeitä paitsi suoraan liiketoiminnalle, myös

¹¹ Atk-passi –opintojaksot antavat perusvalmiudet tietotekniikan käyttämiseen. (Itä-Suomen yliopisto 2012).

hyviä referenssejä toimintaa laajennettaessa tai suunnattaessa uusille markkina-alueille.

Ulkopuoliset asiantuntijat totesivat haastatteluissa suomalaisten yritysten kansainvälisen liiketoiminnan haasteeksi puutteellisen myyntiosaamisen. Monet ulkopuolisista haastateltavat totesivat, että asiakashankintaa, myyntiä ja markkinointia ei suomalaissa yrityksissä tehdä riittävästi verrattuna kansainvälisiin kilpailijoihin. Eräs haastateltavista kuvasi tilannetta niin, että Suomessa pystytään kehittämään erittäin laadukas ja toimiva tuote, mutta vasta kun tuote on valmis, yrityksessä herätään pohtimaan asiakaskuntaa. Tuotekehityksen rinnalla olisi pohdittava koko ajan asiakasryhmiä ja markkinointia. Myyntityössä on tärkeää näkyvyys kohdemarkkinoilla, mikä puolestaan vaatii resursseja.

Yrityksen sisäiset asiantuntijat näkivät laadun määrittelyn ja mittaamisen haasteelliseksi. Eräs asiantuntijoista totesi referenssit laatujärjestelmiä tärkeämmiksi. Haastatellut korostivat, että laatu tulee määritellä yhdessä asiakkaan kanssa. Esimerkiksi koulutusviennissä laatua voivat olla relevantit tutkinnot tai koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen koulutukseen osallistuneiden työllistymisen kautta. Yrityksen kannalta laatua voi olla myös yksinkertaisesti se, että yrityksellä on asiakkaita. Yksi ulkopuolisista asiantuntijoista muistutti, että laatu on asiakkaan odotusten mukaista laatua. Ylilaatua, ”ylihyvää”, ei kannata tehdä.

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä yhtenä suurena haasteena on koko sen toiminnan ajan ollut palvelujen tuotteistaminen ja suomalaisille yrityksille tyypillisesti puutteellinen myynti- ja markkinointiosaaminen. Yrityksen asiantuntijoilla on erittäin laajaa ja vahvaa osaamista kehityspalvelujen alalta, mutta palvelutarjoaman muodostaminen asiakashyötypohjaisesti on ollut haasteellista. Osaltaan tähän on vaikuttanut se, että yrityksen palvelut ovat abstrakteja ja niiden tavoitteena on kehittää asiakasorganisaatioiden toimintaa pitkäjänteisesti, jolloin nopeiden asiakashyötyjen mittaaminen ei ole mielekästä.

Muutamit yrityksen sisäisistä haastateltavista totesivat, että yrityksen palvelut vaativat useimmiten räätälöintiä asiakasyrityksen tarpeisiin, sillä asiakasyritykset ja niiden kehittämistarpeet ovat erilaisia. Usein asiakastarpeita ei voida edes

tietää etukäteen, vaan palvelun räätälöimiseksi tarvitaan tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa. Asiakaskohtaisen räätälöinnin tarve tuo omat haasteensa yrityksen palveluiden tuotteistamiseen, mutta toisaalta yrityksen sisäiset haastattelut pitivät tätä räätälöinnin mahdollisuutta hyvänä kilpailuetuna. Yrityksen asiantuntijoiden monipuolinen osaaminen tukee räätälöintiä.

Räätälöinnistä huolimatta yrityksen on kuvattava ja tuotteistettava palvelunsa tasolla, jolla asiakashyödyt käyvät ilmi. Yrityksen palvelujen tuotteistamisessa on edetty vahvasti syksyn 2012 osana yrityksen liiketoimintasuunnitelman kirjaamista. Työssä on käytetty ulkopuolista asiantuntijaa, joka on konkretisoinut palvelujen kuvaamista ja tuonut myös uutta näkökulmaa palvelujen kuvaamiseen. Työ on kuitenkin vielä kesken ja vaatii jatkotyöstämistä, jolle on varattava yhteistä aikaa. Vaikka yrityksen jokaiselle tuotteelle on nimetty oma vastuuhenkilönsä, on kuitenkin tärkeää, että pienessä yrityksessä asioita viedään eteenpäin yhdessä, ”tehdään porukassa”, kuten yksi yrityksen sisäisistä asiantuntijoista toivoi.

8.4 Kumppanuudet täydentämässä pienyrityksen osaamista

Verkostot todettiin sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden haastatteluissa, kuten kirjallisuudessaakin, erityisen tärkeiksi pienille yrityksille. Kumppanuuden kautta yritys voi laajentaa osaamistaan. Kumppanuudet voivat olla tärkeitä tiedonlähteitä ja toimijoita uusille markkinoille pyrittäessä. Verkostojen kautta yritys voi löytää myös uusia asiakkaita. Kumppaneiden löytämiseksi ja ennen kaikkea pitkäaikaisten kumppanuuksien rakentamiseksi yrityksen henkilöstöllä on oltava hyvät yhteistyötaidot. Yksi haastateltavista muistutti, että myös liiketoiminnassa ensivaikutelman niin henkilötasolla kuin esimerkiksi yritysesitteissä pystyy antamaan vain kerran.

Henkilökohtaiset suhteet ja kumppaneiden henkilökohtainen tunteminen nousivat myös haastatteluissa esiin. Yksi haastateltavista puhui arjen tutustumisesta. Luottamus voi syntyä vain henkilökohtaisten suhteiden kautta. Henkilökohtaiset

suhteet nostettiin tärkeäksi myös ns. lähialueilla, esimerkiksi Euroopassa, jossa kuitenkin kulttuurierot eivät ole suuria.

Oikeiden yhteistyökumppaneiden valinta nostettiin erityisesti ulkopuolisten asiantuntijoiden haastatteluissa tärkeäksi menestystekijäksi. Yrityksellä ja kumppanilla tulee olla yhteisenä tavoitteena yhteiselle asiakkaalle annettujen lupaus-ten täyttäminen. Yrityksen ei pidä käyttää resurssejaan toimimattomaan yhteis-työsuhteeseen. Näissä tapauksissa on yhteistyö päätettävä ja etsittävä uusi yhteistyökumppani.

Liiketoiminnan edistämiseen tähtäävien verkostojen lisäksi muutamat ulkoisista asiantuntijoista nostivat esiin viranomaisverkostot. Esimerkiksi Suomen suurlähetystöt yhdessä suomalaisten kehittämisorganisaatioiden kanssa monissa maissa auttavat suomalaisia yrityksiä pääsemään uusille markkinoille. Tämä palvelu on tarkoitettu myös pienille yrityksille, kuten eräs haastateltavista muistutti. Parhaillaan valtioneuvosto on käynnistämässä Team Finland -verkostoa eri maissa. Tavoitteena on vahvistaa suomalaistoimijoiden yhteistyötä maailmalla. Verkosto kokoaa yhteen kullakin alueella toimivat suomalaisten viranomaiset, julkisrahoitteiset organisaatiot ja muut keskeiset Suomi-toimijat. (Valtioneuvosto 2012b.)

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä yhteistyökumppanit voivat esimerkiksi täydentää yrityksen osaamista ja tätä kautta yrityksen tarjoamia palveluja voidaan monipuolistaa. Kohdeyritys ei ole vielä rakentanut kansainvälistä yhteistyöverkostoaan, mutta tähän on kuitenkin hyvät mahdollisuudet yrityksen asiantuntijoiden oman työn kautta syntyneiden laajojen kansainvälisten verkostojen kautta. Monet yrityksen asiantuntijoista ovat aktiivisia toimijoita oman alansa kansainvälisissä verkostoissa, vaikka yritys itsessään ei ole vielä tunnettu.

8.5 Luontevaa toimintaa eri kulttuureissa

Haastatteluissa todettiin kulttuurien erilaiset piirteet ja toimintatavat, mutta samalla monet haastateltavat totesivat maailman ”tasapäistyneen” yhä enemmän.

Kansainvälisessä liiketoiminnassa ulkomaalaiselle annetaan pienet kulttuuriset kömmähdykset anteeksi, jos tarkoitus on ollut vilpitön. Yksi haastateltavista näki suomalaisten vahvuutena nöyryyden ja asiakkaan kanssa yhdessä tekemisen asenteen. Suomella ei myöskään ole siirtomaavaltion taustaa, mikä parantaa lähtökohtia liiketoimintaan esimerkiksi Afrikassa.

Erityisesti yrityksen ulkopuoliset asiantuntijat painottivat ”kotiläksyjen tekemistä” ennen kuin yritys lähtee uusille ulkomaisille markkinoille. Kohdemarkkinoiden tuntemusta painotettiin myös kirjallisuudessa yhtenä menestystekijänä. Yrityksen tulee hankkia tietoa toimintaympäristöstä kohdemarkkinoilla samoin kuin markkinatietoa ja kilpailijatietoa liiketoiminnan suunnittelun tueksi. Haastatellut ulkopuoliset asiantuntijat suosittelivat markkinatutkimuksen ostamista, mikä on pieni kulu verrattuna siihen, että yritys epäonnistuu kansainvälisillä markkinoilla tiedonpuutteen vuoksi. Joskus markkinatutkimuksen tulos voi olla, että yrityksen ei kannata lähteä ainakaan suunnitellussa aikataulussa markkinoille esimerkiksi kohdemarkkinoiden kysyntätilanteen vuoksi. Kohdemarkkinat tuntevien asiantuntijoiden tekemä markkinatutkimus voi auttaa arvioimaan oikeaa hetkeä markkinoille menoon.

Osana yrityksen ”kotiläksyjä” ovat kulttuuritekijät. Yrityksen tulee johtoa myöten tietää kuinka kohdemarkkinoilla toimitaan. Samalla haastateltavat kuitenkin totesivat, että kanssakäymisestä pitää tehdä tiedettä - me olemme kaikki ihmisiä. Toinen haastateltava täydensi, että kulttuurisia kotiläksyjä enemmän oppii elämällä. Maalaisjärki ja suvaitseva ja kunnioittava asenne ovat tärkeät työkalut vieraassa kulttuurissa toimittaessa.

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksessä kansainvälisyys tuntuu luontevalla arjen kansainvälisyydelle, kuten muutamat yrityksen sisäisistä asiantuntijoista totesivat. Yrityksen suomalaiset ja ulkomaiset asiantuntijat ovat työskennelleet jo pitkään yhdessä. Yrityksen asiantuntijat ovat lähtökohtaisesti kansainvälisiä – he edustavat kuutta eri maata ja puhuvat seitsemää eri kieltä. Kaikilla on myös paljon kokemusta työskentelemisestä eri kulttuureissa ja eri kulttuureista tulevien yhteistyökumppaneiden kanssa. Yksi yrityksen sisäistä haastateltavista totesi,

että kulttuuritekijät tuskin tulevat olemaan yritykselle haaste sen asiantuntijoiden laajan kansainvälisen kokemuksen ja nöyrän asenteen vuoksi.

8.6 Ketteryys pienen yrityksen vahvuutena

Pienten yritysten eduista ja heikkouksista suuriin yrityksiin verrattuna haastateltavat olivat pitkälti yksimielisiä ja nostivat esiin samoja tekijöitä kuin kirjallisuudessa on korostettu. Pieni yritys on joustava ja ketterä, ja toiminnassa voidaan huomioida usean henkilön näkemykset. Eteen tuleviin tilaisuuksiin voidaan tarttua nopeasti, toimia ameebamaisesti. Palveluiden tuottamisessa voidaan huomioida hyvin asiakkaan tarpeet ja räätälöidä palvelut asiakaskohtaisesti. Päätökset pystytään pienissä yrityksissä tekemään nopeasti ja myös vikkelät suunnanvaihdot onnistuvat tarvittaessa.

Pienen yrityksen haasteena kansainvälisessä liiketoiminnassa ovat sen pienet resurssit. Kuten aiemmin todettiin, kansainvälistyminen vaatii resursseja ja uusille markkinoille suunnattaessa yrityksen kannattavuus voi jopa laskea ennen kuin liiketoiminta uusilla markkinoilla saadaan käyntiin. Eräs haastateltavista kuvasi, että suuryrityksillä uusien markkinoiden avaaminen on usein nopeampaa, sillä ne pystyvät osoittamaan sekä henkilöresurssia että taloudellisia resursseja toimintaan.

Henkilöresurssien vähyys voi konkretisoitua yrityksen olemassa olevan henkilöstön ajanpuutteena. Tällöin korostuu asiantuntijuuden ostaminen yrityksen ulkopuolelta, jos siihen on taloudellisia resursseja. Esimerkiksi markkinatutkimuksen tekeminen on usein edullisempaa ostaa erikoistuneilta asiantuntijayrityksiltä kuin tehdä se itse.

I4D People on pieni yritys ja edellä kuvatut pienen yrityksen vahvuudet ja haasteet kuvaavat yritystä hyvin. Yritys pystyy olemaan päätöksissään ja toiminnassaan vikkela ja joustava. Hallinto on pyritty pitämään mahdollisimman keveänä. Samaan aikaan kohdeyritys on myös haavoittuvainen erityisesti henkilöresurs-

sien suhteen. Yrityksessä on aktiivisesti mukana pieni joukko ihmisiä, jotka hekin kehittävät yrityksen toimintaa muun työnsä ohessa.

8.7 Aktiivista tilaisuuden antamista sattumalle ja muita keskeisiä menestystekijöitä

Sattumalle kaikki haastateltavat antoivat ainakin melko suuren merkityksen osaamisen ja yrittämisen rinnalla – muutamat haastateltavista totesivat sattumalla olevan erittäin suuren merkityksen. Sattumalla on merkitystä erityisesti yritystoiminnan käynnistämisvaiheessa ja oikeiden ihmisten tapaamisessa. Oikeiden valintojen tekemisessä voi olla sattumaa mukana, samoin toimivan verkoston rakentamisessa.

Osa haastateltavista korosti myös omaa aktiivisuutta ja proaktiivisuutta sattumissa. Yrityksessä voidaan itse vaikuttaa sattumaan aktiivisella toiminnalla ja verkostoitumalla. Sattumalle on annettava mahdollisuus. Eräs haastateltava toi esiin termin ”serendipity” eli ”happy accidents”¹². Näitä ”happy accidents” -tilanteita sattuu jokaiselle, mutta aina niitä ei tunnisteta. Sattumien huomaamisessa on kyse myös siitä mihin on itse suunnannut huomionsa.

Kuten aiemmin todettiin, erityisesti ulkopuoliset haastateltavat korostivat myös ”kotiläksyen” tekemistä osana kansainvälistä liiketoimintaa. Asioiden selvittämisessä kannattaa pienissä yrityksissä tukeutua asiantuntijoiden apuun, jos se taloudellisesti on mahdollista. Ulkopuoliset asiantuntijat voivat osoittaa yritykselle ”virhepaikkoja”, niitä asioita, joihin yritykset kansainvälisillä markkinoilla helposti kompastuvat. Kuten eräs haastateltavista totesi, hyvä yritys voi oikaista paljon ottamalla oppia muiden virheistä. Yrityksen ulkopuolelta tulevat asiantuntijat voivat myös auttaa yrityksen edustajia näkemään asioita uudesta näkökulmasta. Ulkopuolisten asiantuntijoiden osaamisen hyödyntäminen ei kuitenkaan vie vastuuta yrityksen johdolta, joka tekee viime kädessä ratkaisut yrityksen

¹² Sanaa on pidetty yhtenä englannin kielen vaikeimmin käännettävistä sanoista. Sille on ehdotettu mm. käännöksiä ”haahuilu” ja ”sattumamahdollisuus”. (Aalto 2010.)

toimintaan liittyen. Toisinaan hyvä ratkaisu yritykselle voi olla erilainen kuin ulkopuolisen asiantuntijan suositus.

Muiksi keskeisiksi menestystekijöiksi nostettiin kyky tehdä yhteistyötä ja uskalus. Samoin yksi ulkopuolisista haastateltavista korosti yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden esittelymateriaalia, joiden on lähdettävä asiakashyödyistä.

Muutamissa haastatelluissa nostettiin esiin yrityksen johdon ja henkilöstön osaamisen lisäksi hyvä tahto, integriteetti, lämminhenkinen toiminta ja yhteinen innostus menestykseen siivittävinä tekijöinä. Hyvään tahtoon katsottiin kuuluvan kohteliaisuus, toisen huomioiminen ja arvostaminen. Kirjallisuudessa puhutaan eettisestä osaamisesta, johon kuuluu mm. yrityksen yhteiskuntavastuu, eettisten periaatteiden noudattaminen ja palveluhenkinen organisaatiokulttuuri (Uusitalo 2009, 35). Yksi haastateltavista korosti, että hyvä tahto ei tarkoita vain sanoja, vaan läpinäkyvää toimintaa hyvän edistämiseksi.

Integriteettiin sisältyy johdonmukainen toiminta ja ”tosissaan oleminen” Yrityksen tahtotilan on oltava läpinäkyvä myös asiakkaalle. Lehtipuu (2010, 29) toteaa, että suomalaisen tosissaan tekemisen kulttuuri on vahvuus kansainvälisillä markkinoilla, mikäli se osataan yhteistyökumppaneille viestiä.

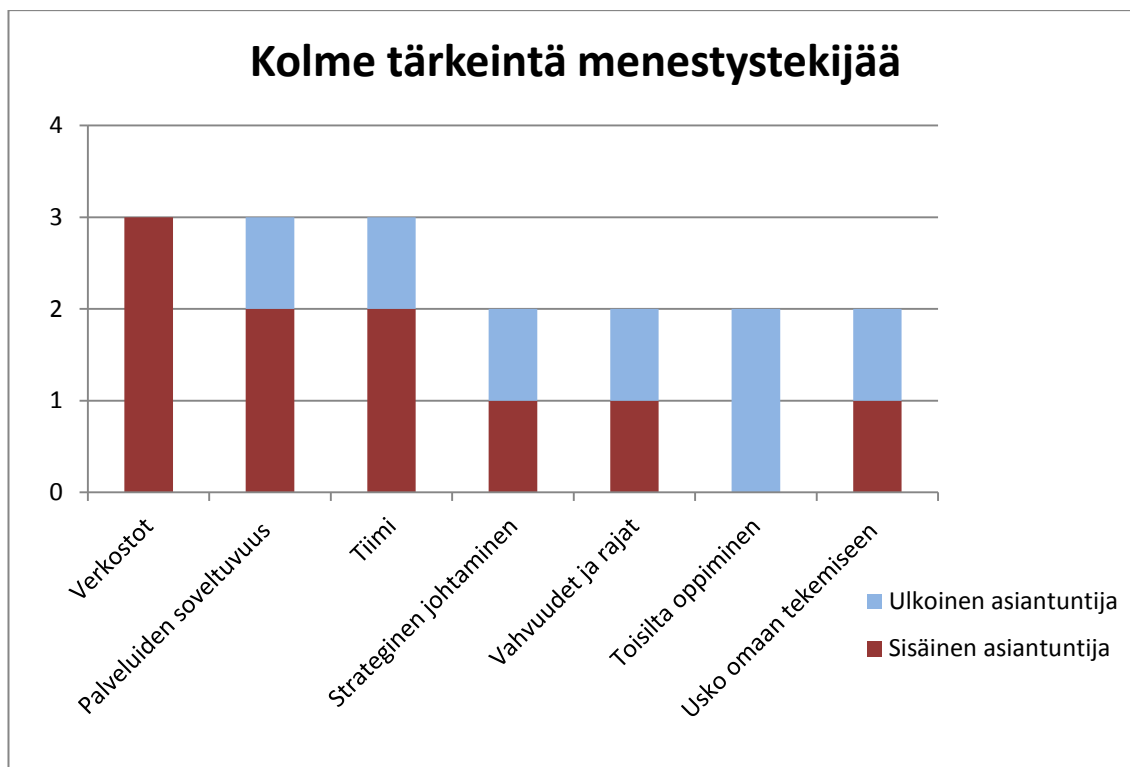
8.8 Menestystekijöiden ytimessä

Kunkin haastattelun lopussa haastateltavaa pyydettiin määrittämään omasta mielestään kolme tärkeintä menestystekijää. Useimmin tähän ”menestystekijöiden kolmen kärkeen” nostettiin yrityksen verkostot, hyvä tiimi ja tuotteiden ja palveluiden soveltuvuus kohdemarkkinoille. Hyvän tiimin ja tuotteiden ja palveluiden soveltuvuuden tärkeinä menestystekijöinä toivat esiin sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset haastateltavat. Sen sijaan verkostot kolmen tärkeimmän menestystekijän joukossa nostivat esiin vain lähes kaikki yrityksen sisäiset haastateltavat.

Lähes yhtä usein kolmen tärkeimmän menestystekijän joukkoon nostettiin strateginen johtaminen, yrityksen vahvuuksien ja rajojen tunteminen, toisilta oppiminen ja – ehkä hiukan yllättäen – usko omaan tekemiseen ja ”tekemisen meininki, draivi”. Strategista johtamista ja yrityksen vahvuuksien ja rajojen tuntemista menestystekijöinä korostivat sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset asiantuntijat. Toisilta oppimisen tärkeänä menestystekijänä toivat esiin yrityksen ulkopuoliset asiantuntijat. He korostivat, että ”pyörää ei ole syytä keksiä uudelleen”. Parhaimmat menestyjäyritykset ovat yleensä hyvä oppimaan toisilta, mikä vaatii mm. oikeaa asennetta.

Monessa sekä yrityksen ulkopuolisten että sisäisten asiantuntijoiden haastatte-
luissa nousi vahvasti esiin uskallus ja usko omaan tekemiseen. Menestyminen kansainvälisillä markkinoilla vaatii ”tekemisen meininkiä ja draivia”. Mielenkiintoista on, että alan kirjallisuudessa ei tämä tekijä noussut erityisen vahvasti esiin. On vaikea arvioida mistä tämä johtuu. Ehkä yrityksen sisäiset asiantuntijat näkivät, että yrityksen vahva yliopistotausta vaatii erityistä uskallusta ja uskoa lähteä ”vakavalla mielellä” yritysmaailmaan, joka poikkeaa vahvasti yliopisto-
maailmasta. Yrityksen ulkopuoliset asiantuntijat kenties arvioivat kokemustaan vasten, että yrityksen vahva osaaminen ja hyvä tuote vaativat seurakseen uskallusta ja uskoa omaan tekemiseen ennen kuin yritys voi menestyä kansainvälisillä markkinoilla.

Kuviossa 8 on kuvattu sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden nimeämät kolme tärkeintä menestystekijää.



Kuvio 8. Kolme tärkeintä menestystekijää.

Yksittäisesti haastatteluissa nostettiin kolmen tärkeimmän menestystekijän joukkoon kohdemarkkinoiden tunteminen, delegointi, markkinointi ja yhdessä tekeminen. Yrityksen on tunnettava kohdemarkkinat osatakseen esimerkiksi arvioida oikeaa markkinoille menohetkeä, osatakseen hinnoitella tuotteensa ja pystyäkseen sopeuttamaan tuotetta tai palvelua niin, että se soveltuu kohdemarkkinoille. Menestystekijänä pidettiin myös delegointia, jossa päätökset tekee henkilö, joka on lähimpänä asiakasta. Markkinointi on selkeästi yksi kohdeyrityksen kehittämiskohteista. Yhdessä tekemistä peräänkuulutettiin erityisesti kohdeyrityksen kaltaisessa pienessä yrityksessä.

8.9 Asiantuntijat kertovat: kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijät

Yhteenvetona haastatteluista voidaan todeta, että menestyksessä kansainvälinen liiketoiminta nojaa strategiaan. Yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan sitoutunut ja määrätietoisesti toimiva johto näyttää suunnan. Riskejä on hyvä ottaa, kun yrityksessä tunnistetaan omat vahvuudet ja rajat.

Osaava ja itseohjautuva henkilöstö on avainasemassa. Tiimit on rakennettu tasapainoisesti. Sekä yrityksen johdolla että henkilöstöllä on intoa ja halua kansainväliseen liiketoimintaan. Yrityksessä on vahva usko omaan tekemiseen ja sen henkilöstö osaa toimia luontevasti erilaisissa kulttuureissa. Pienet yritykset laajentavat osaamistaan hyödyntämällä verkostoja ja toimivat ketterästi pienen kokonsa vuoksi. Toisilta pyritään oppimaan ja sattumille annetaan tilaisuus.

Liiketoiminta on asiakaslähtöistä. Asiantuntijapalvelut toteutetaan tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Asiakashyötyjä korostetaan asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa. Asiakassuhteet perustuvat henkilökohtaiseen tuntemiseen ja yrityksessä panostetaan pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

Haastatellut yrityksen sisäiset ja ulkoiset asiantuntijat olivat pitkälti yhtä mieltä menestystekijöistä. Ulkoiset asiantuntijat nostivat myös esiin joitakin tekijöitä, jotka eivät tulleet esiin sisäisten asiantuntijoiden haastatteluissa. Taulukkoon 2 on koottu menestystekijät, joita painotettiin sekä sisäisten että ulkoisten asiantuntijoiden haastatteluissa ja menestystekijät, joita ulkoiset haastateltavat painottivat.

Taulukko 2. Sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden esiin nostamat menestystekijät.

Sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden esiin nostamat menestystekijät
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategia ja strateginen johtaminen ✓ Johdon sitoutuminen ja määrätietoinen toiminta ✓ Johdon riskinotto-kyky, omien vahvuuksien ja rajojen tunnistaminen ✓ Osaava ja itseohjautuva henkilöstö ✓ Into ja halu, ”tekemisen draivi” ✓ Usko omaan tekemiseen ✓ Asiakaslähtöinen liiketoiminta, asiakashyödyistä lähtevä markkinointi ✓ Verkostot laajentamassa osaamista ✓ Ketteryys pienten yritysten vahvuutena
Ulkoisten asiantuntijoiden esiin nostamat menestystekijät
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vakaa talous – voi viedä vuosia ennen kuin kansainvälisestä liiketoiminnasta tulee kannattavaa ✓ Vahva myyntiosaaminen ✓ Oikeiden yhteistyökumppaneiden valinta ✓ Viranomaisverkostojen hyödyntäminen ✓ Kulttuuristen kotiläksyjen tekeminen ✓ Toisilta oppiminen

Kohdeyrityksen näkökulmasta erityisen mielenkiintoisia ovat menestystekijät, jotka nousivat esiin yrityksen ulkopuolisten asiantuntijoiden haastatteluissa. Kohdeyrityksen on hyvä kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisesti eri menestystekijöihin ja arvioida omia vahvuuksiaan ja rajojaan, mutta erityisesti tarkastella menestystekijöitä, jotka nousivat esiin vain ulkoisten asiantuntijoiden haastatteluissa. Erityisesti yhteistyökumppaneiden valinta, viranomaisverkostojen hyödyntäminen ja toisilta oppiminen ovat tekijöitä, joihin kohdeyrityksessä on tois-
 taiseksi kiinnitetty vain vähän huomiota.

9 Kohdeyrityksen menestystekijät: SWOT

9.1 SWOT - vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analyysi

SWOT-analyysi on strategiatyökalu, jossa arvioidaan organisaation vahvuuksia (strenghts), heikkouksia (weaknesses) ja ympäristössä olevia mahdollisuuksia (opportunities) ja uhkia (threats). Vahvuuksien ja heikkouksien analyysi on sisäistä analyysiä, jossa kohteena ovat esimerkiksi henkilöstö, tilat, sijainti, tuotteet ja palvelut. Mahdollisuuksien ja uhkien arviointi on ulkoista analyysiä, joka käsittää esimerkiksi poliittisen, taloudellisen, sosiaalisen ja teknologisen toimintaympäristön sekä kilpailuympäristön. SWOT-analyysin kohteena voi olla yrityksen toiminta kokonaisuudessaan tai esimerkiksi jonkin tuotteen tai palvelun asema, kilpailukyky tai kilpailijan tuote ja kilpailukyky. (Dyson, 2004, 632; Lindroos & Lohivesi 2006, 217.)

SWOT-analyysi voidaan yrityksessä tehdä yksilötyönä tai ryhmässä. Yksilötyönä tehtävät SWOT-analyysit kootaan lopuksi yhteen ja muodostetaan organisaation yhteinen näkemys vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Tällaisessa työskentelyssä sama asia voi nousta esimerkiksi sekä mahdollisuudeksi että uhkaksi, koska eri ihmiset näkevät asioita eri tavoin. (Lindroos & Lohivesi 2006, 217-218.)

SWOT-analyysin tavoitteena on tukea yrityksen strategista suunnittelua. SWOT-analyysi voi auttaa yritystä suunnittelemaan toimintaansa niin, että vahvuuksia käytetään hyväksi, heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään ja uhkat vältetään. Analyysin vahvuuksia on kuvattu mm. seuraavasti:

The greatest advantage is that [SWOT-analysis] helps managers of small and medium sized enterprises survey the different management areas, gain insight into the significance within the framework of the company, and accordingly initiate suitable actions (Houben, Lenie & Vanhoof 1999, 125).

Tässä luvussa laaditaan kansainvälisen liiketoiminnan SWOT-analyysi kohdeyritykselle. Aluksi arvioidaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sisäisessä analyysissä. Toisessa vaiheessa tehdään ulkoinen analyysi arvioiden kohdeyrityksen mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi on yksilötyö, tekijänä tämän opinnäytetyön tekijä. Ajatuksena on, että tämä SWOT-analyysi on yritykselle työkalu, jota se voi täydentää ja joka täydennettynä voi omalta osaltaan tukea valintojen tekemistä.

9.2 Sisäinen analyysi

Kohdeyrityksen selkeänä vahvuutena on vahva opetus- ja kehitysteknologinen osaaminen, joka perustuu yrityksen asiantuntijoiden pitkään t&k-toimintaan alalla. Vahva oman alan osaaminen on perustana palveluiden laadulle. Laaja asiantuntijajoukko mahdollistaa myös erilaisen osaamisen yhdistämisen vastaamaan asiakkaiden usein monitahoisia haasteita.

Yrityksen asiantuntijoilla on myös laaja kokemus kansainvälisestä toiminnasta eri kulttuureissa. Kansainvälinen toiminta on yrityksessä luontevaa. Asiantuntijoiden ryhmä on jo lähtökohtaisesti kansainvälinen, sillä yrityksen asiantuntijat edustavat kuutta eri maata.

Yrityksen vahvuutena ovat myös sen verkostot. Vaikka yritys itsessään ei ole vielä tunnettu, ovat sen asiantuntijat vahvasti verkostoituneita kansainvälisissä verkostoissa. Näistä voi löytyä osaamista täydentämään yrityksen palveluja. Tämä on erityisen tärkeää kohdeyritykselle, jolla ei ole vahvaa brändiä, jonka varaan rakentaa.

Yrityksen selkeänä vahvuutena on myös sen koko. Sekä kirjallisuudessa että haastatteluissa pientä yritystä pidettiin ketteränä ja joustavana. Yritys pystyy tekemään nopeita päätöksiä ja suunnanvaihdot onnistuvat tarvittaessa vikkelaasti. Vaikka pienuudesta on myös haittansa, totesi yksi yrityksen sisäisistä asiantuntijoista, että kohdeyritykselle pienuudesta on kuitenkin enemmän etua kuin haittaa.

Joissakin haastatteluissa nostettiin esiin myös yrityksen toiminnan etiikka. Nämä haastateltavat korostivat ihmisläheistä toimintaa tavoitteena hyvän edistämisen. Eräs haastateltava kuvasi, että hyvällä yritystoiminnalla tuetaan sitä, että maailmasta tulisi parempi paikka elää. Tällainen ihmisläheinen toiminta voidaan tunnistaa myös kohdeyrityksessä. Yritys on myös kulttuurisesti moniarvoinen, mikä voi olla yritykselle tulevaisuudessa vahva kilpailuetu.

Monet edellä kuvatuista vahvuuksista ovat kääntöpuoleltaan heikkouksia. Yrityksen valinnoista riippuu voidaanko tekijöitä vahvistaa vahvuuksina vai kääntävätkö ne kokonaan yrityksen heikkouksiksi. Yrityksen asiantuntijajoukko on laaja, mutta kaikilla on päätyö toisaalla, joka asettaa haasteita irrottautua kohdeyrityksen asiantuntijatehtäviin. Pieni yritys on ketterä ja joustava, mutta samaan aikaan pienillä yrityksillä, kuten kohdeyrityksellä, on isompia yrityksiä vähemmän henkilöresursseja ja taloudellisia resursseja. Päivittäisen yritystoiminnan pyörittäminen on muutaman henkilön tehtävänä ja he ovat tehtävissään sivutoimisia. Yrityksen heikkoutena on myös sen strateginen johtaminen. Yrityksellä ei ole kirjattua strategiaa eikä yritykselle asetettuja tavoitteita ole jalkautettu organisaation sisällä.

9.3 Ulkoinen analyysi

Kohdeyrityksen toimialan kasvunäkymät ovat suuri mahdollisuus yritykselle. Kohdeyrityksen palvelut ovat informaatioteknologian hyödyntämiseen perustuvia kehityspalveluja, joille on suuri kysyntä erityisesti kehittyvissä maissa. Esimerkiksi Mosambikin tiede-, teknologia- ja innovaatiostrategiassa vahvaa IT-sektoria pidetään yhtenä avaintekijänä maan tulevassa kehityksessä. IT halutaan ottaa tehokkaaseen käyttöön yhteiskunnan eri tasoilla. Tieteestä, teknologiasta ja innovaatioista odotetaan välineitä köyhyyden poistamiseen. (Ministry of Science and Technology 2006, 6-7.)

Osaamisintensiiviset palvelut ovat merkittävä osa Suomen palveluvientiä. Koulutusviennistä tavoitellaan Suomen viennille uutta kasvualaa. Näitä aloja pyritään tukemaan kansallisilla toimenpiteillä, kuten Future Learning Finland -

koulutusvientiklusterilla. Hallitusohjelmassa yrityspolitiikan keskeisenä tavoitteena on yritysten kansainvälistymisen tukeminen mm. koulutusviennin alalla (Valtioneuvosto 2012a, 39). Yritystoiminnan kehittämiseen on myös useita kansallisia hankkeita, joita kohdeyritys voi hyödyntää. Sekä kansalliset että paikalliset yritystoiminnan kehittämisorganisaatiot tarjoavat palveluita ja asiantuntija-apua kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen ja yhteistyökumppaneiden etsimiseen. Kehittämisorganisaatiot tekevät myös markkinaselvityksiä ja tarjoavat erilaisia rahoitustukia.

Osaamisintensiivisten KIBS-alojen voimakas kansainvälinen kasvu voi muodostaa myös uhkan kohdeyritykselle. Markkinat ovat kilpailtuja ja niillä toimii useita isoja kansainvälisiä konsulttiyrityksiä. Kansainväliseen liiketoimintaan voi liittyä myös esimerkiksi kohdemaiden poliittisesta tai taloudellisesta tilanteesta johtuvia epävarmuustekijöitä ja riskejä. Nämä voivat kohdentua yrityksen kohdemaassa työskenteleviin henkilöihin tai liiketoiminnan harjoittamiseen kohdemaassa kokonaisuudessaan. Yksi yrityksen sisäisistä asiantuntijoista nosti haastattelussa esiin myös sen, että yrityksen on arvioitava palvelujen tarjoamista eettisestä näkökulmasta. Yrityksen ei tule edistää palveluillaan esimerkiksi toimia, jotka uhkaavat yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa asiakasorganisaatiossa tai yhteiskunnassa laajemmin.

9.4 Kohdeyrityksen SWOT

Taulukkoon 3 on koottu edellä esitetyistä sisäisestä ja ulkoisesta analyysistä kohdeyrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Taulukko 3. Kohdeyrityksen SWOT.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - laaja asiantuntijaverkosto - vahva alan osaaminen - paljon kokemusta kansainvälisestä toiminnasta - palvelujen räätälöintimahdollisuus asiakastarpeista lähtien - laajat verkostot osaamista täydentämässä ja paikallisina toimijoina - vahvaa teknologista osaamista - luontevaa kansainvälisyyttä ja kulttuurientuntemusta - kielitaitoa - vahvat eettiset periaatteet - pienenä yrityksenä joustava ja ketterä 	<ul style="list-style-type: none"> - strateginen johtaminen - yritystoimintaa muun työn ohessa - asiantuntijoiden irrottautumis- mahdollisuudet yrityksen tehtäviin - asiakashöytypohjainen tuotteistaminen kesken - vähäinen markkinointiosaaminen - pienenä yrityksenä vähäiset resurssit
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - osaamisintensiiviset palvelut ja koulutusvienti kasvualoja - kansalliset tukitoimet kasvualoille - kehittämisorganisaatioiden asiantuntijapalvelut ja rahoitustuet 	<ul style="list-style-type: none"> - kasvuala on kilpailtu ala - kohdemaiden yhteiskunnalliset olot

Kuten aiemmin todettiin, SWOT on tämän opinnäytetyön tekijän yhteenveto kohdeyrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista tässä työssä laaditun viitekehyksen, tehtyjen asiantuntijahaastatteluiden ja oman kokemuksen pohjalta. On mahdollista, että joku toinen yrityksessä mukana oleva olisi kirjannut SWOTin nelikenttään erilaisia asioita samasta aiheistosta. Ajatuksena on, että yrityksen muut asiantuntijat täydentävät seu-

raavassa vaiheessa SWOT-analyysiä, jolloin sitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Hyvä SWOT-analyysi auttaa yritystä tulevien strategisten valintojen tekemisessä: ”The SWOT analysis needs to be turned into a series of strategic options for doing things better in the future – building on strengths, reducing weaknesses, seizing opportunities, countering strengths” (Bovaird 2003, 63). Seuraavassa arvioidaan millaisia valintoja kohdeyrityksessä tulisi tehdä, että vahvuudet tulisivat täysimääräisesti yrityksen käyttöön, heikkoudet kääntyisivät vahvuudeksi, mahdollisuudet tulisivat hyödynnetyiksi ja uhat minimoiduksi.

Kohdeyrityksen selkeitä vahvuuksia ovat sen laaja asiantuntijaverkosto, asiantuntijoiden osaaminen ja kokemus kansainvälisestä toiminnasta. Liiketoiminnan laajentamisen kannalta on tärkeää kartoittaa nykyisten asiantuntijoiden mahdollisuudet sitoutua yrityksen projekteihin ja löytää keinoja sitoutumisen edistämiseksi ja tukemiseksi. Yrityksen tulee myös pystyä hyödyntämään sen asiantuntijoiden laajoja kansainvälisiä verkostoja yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Kohdeyritys on pieni ja sen myötä sen toiminta on joustavaa ja ketterää. Yritys tavoittelee liiketoiminnan kasvua kansainvälisiltä markkinoilta, minkä seurauksena jossain vaiheessa yrityksen koko voi kasvaa paitsi liikevaihdolla mitattuna myös henkilöstömäärällä mitattuna. Tässäkin tilanteessa yrityksen tulee yrittää säilyttää joustavuuden elementtejä ja pitää hallinto mahdollisimman pienenä. Eräs yrityksen ulkoisista asiantuntijoista totesi haastattelussa, että usein kasvavien yritysten haasteena on kasvu ilman, että organisaatio jäykistyy. Kohdeyritys voisi ottaa tässä oppia vahvan kansainvälisen kasvun yrityksiltä, jotka kuitenkin ovat onnistuneet pitämään toimintansa mahdollisimman joustavana.

Kohdeyrityksen strategista johtamista tulee vahvistaa. Yrityksen tulee määrittää mieluiten kirjallisesti tulevaisuuden päämäärät ja tavoitteet ja nämä tulee saat-
taa laajasti asiantuntijoiden tietoon. Talouden vahvistamiseksi yrityksen johdon tulee löytää keinot. Yrityksen kannattaa selvittää mahdollisuudet erilaisiin kansallisiin tukirahoituksiin, joita eri kehittämisorganisaatiot tarjoavat kansainvälistä liiketoimintaa tekeville yrityksille.

Myös yrityksen markkinointiosaamista tulee vahvistaa. On todennäköistä, että tätä osaamista yrityksen on etsittävä ulkopuolelta esimerkiksi rekrytoinnilla. Yksi erottautumisen keino yritykselle voi tulla uudenlaisten palvelutuotteiden kehittämisestä esimerkiksi yhteistyössä tiede- ja teknologiakasvatusta edistävän Joensuun Tiedeseura ry:n¹³ kanssa. Yrityksen palveluiden tuotteistaminen on päässyt hyvään vauhtiin ja yrityksessä riittää toivottavasti resursseja tuotteistamisen edistämiseen myös tästä eteenpäin. Tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että tätä työtä jatketaan.

Kohdeyrityksessä on selkeitä vahvuuksia. Kun palvelut saadaan tuotteistettua ja markkinointia vahvistettua, on yrityksellä hyvät lähtökohdat menestyksekkääseen kansainväliseen liiketoimintaan. Sen jälkeen yritykseltä ja siinä mukana olevilta kysytään erityisesti uskoa omaan tekemiseen ja rohkeutta toteuttaa suunnitelmia.

10 Arviointi

Yksi tapa arvioida laadullista tutkimusta on tarkastella tutkimusta sen kohteen ja tarkoituksen, tutkijan oman sitoumuksen, aineiston keruun, tutkimuksen tiedonantajien, tutkijan ja tiedonantajien suhteen, tutkimuksen keston, aineiston analyysin ja tutkimuksen raportoinnin näkökulmista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134, 140-141). Seuraavassa pohditaan tätä opinnäytetyötä em. näkökulmista.

Tämän opinnäytetyön kohde ja tarkoitus oli selvittää pienen kansainvälisen asiantuntijapalveluyrityksen menestystekijöitä. Työn kohdeyrityksenä on I4D People Oy. Kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen pohjalta työssä on pyritty vastaamaan tutkimustehtävään. Tehdystä SWOT-analyysistä toivotaan yritykselle konkreettista kehittämistyökalua kansainvälisen liiketoimintansa kehittämiseen.

Olen itse yrityksen perustajajäsen, osakas ja ollut aktiivisesti mukana yrityksen toiminnassa koko sen olemassaolon ajan. Minulla on siis henkilökohtainen suh-

¹³ www.tiedeseura.fi

de yritykseen. Tämä on toivottavasti ainakin jossain määrin tukenut työn tekemisestä. Toisaalta läheinen suhde yritykseen on voinut olla myös rasite työn tekemisessä. Liian läheinen suhde saattaa aiheuttaa esimerkiksi sen, että kohdeyritystä käsittelee ”varoen”. Luonnollisesti minun on vaikea itse objektiivisesti arvioida kuinka suhteeni yritykseen on lopulta vaikuttanut tähän opinnäytetyöhön.

Tämän opinnäytetyön aineisto koottiin teemahaastatteluilla. Menetelmän vahvuuksia ja virhelähteitä on kuvattu aiemmin luvussa 7.1. Työn tekijänä en todennut teemahaastatteluiden tyypillisten virhelähteiden olevan esteenä menetelmän käyttöön tässä työssä. Toimin itse haastattelijana. Olen mielestäni varsin kokenut haastattelija, sillä olen työskennellyt laadullisissa tutkimushankkeissa, joissa haastattelut ovat olleet yksi menetelmä. Haastateltavat olivat mielestäni motivoituneita teeman asiantuntijoita, jotka kertoivat avoimesti ja laajasti kokemuksensa perusteella kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöistä. Haastattelut toteutettiin yleensä haastateltavan työpaikalla. Ulkoisia häiriötekijöitä pyrittiin minimoimaan ilmoittamalla etukäteen haastateltavalle haastatteluun kuluva arvioitu aika, jotta haastateltava pystyi varaamaan ajan muilta työtehtäviltään. Haastatteluista yksi toteutettiin käytännön syistä sähköpostitse. Sähköpostitse haastatellun asiantuntijan vastaukset eivät poikenneet kasvokkain haastateltujen asiantuntijoiden näkemyksistä.

Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointitapa on arvioida tutkimuksen tiedonantajia, esimerkiksi millä perusteella heidät on valittu, kuinka suuri tiedonantajien joukko on ja miten heihin on otettu yhteyttä. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohdejoukko on valittu tietoisesti tarkoituksenmukaisesti. Tätä on perusteltu luvussa 7.2. Kahdeksan haastateltavan uskottiin antavan riittävän kattavan kuvan tutkimuskysymykseen. Sisäisten ja ulkoisten haastateltavien näkemykset menestystekijöistä olivat varsin yhteneväisiä, mikä viittaa aineiston kylläntymiseen, saturaatioon.

Tutkija-tiedonantaja -suhde vaati erityistä huomiota tämän opinnäytetyön aineiston keräämisessä. Tunnen hyvin yrityksen sisäiset asiantuntijat, joita haastatelin tähän tutkimukseen. Heistä useimpien kanssa olen tehnyt tiivistä yhteistyötä

usean vuoden ajan. Mietin etukäteen kuinka onnistun siirtymään kollegan roolista haastattelijan rooliin ja kuinka yrityksen asiantuntijat haastattelutilanteen kokevat. Jälkikäteen arvioiden koen, että tilanteina nämä haastattelut eivät juuri eronneet ulkopuolisten asiantuntijoiden haastatteluista. Osaltaan tähän saattoi vaikuttaa se, että kaikki haastatellut sisäiset asiantuntijat ovat taustaltaan tutkijoita, joten he tunsivat käytetyn menetelmän ”lainalaisuudet” ja pystyivät näin vaihtamaan kollegan roolin haastateltavan, tiedonantajan, rooliin haastattelutilanteessa.

Tutkimuksen kesto on myös yksi keino arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tämän opinnäytetyön prosessi on ollut kokonaiskestoltaan pitkä, mutta intensiivinen työn tekemisvaihe on kestänyt tähän mennessä noin kahdeksan kuukautta. Prosessissa on eri tekijöistä johtuen ollut taukoja, jotka ovat tuoneet välillä tarpeellista etäisyyttä työhön.

Yhtenä tutkimuksen validiteettikriteerinä pidetään triangulaatiota. Triangulaatiolla viitataan siihen, että tutkittavaa ongelmaa käsitellään mahdollisimman monesta näkökulmasta. Triangulaatiosta erotetaan yleensä neljä päätyyppiä:

1. Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio, jolloin tietoa kerätään monelta tiedonantajaryhmältä.
2. Tutkijaan liittyvä triangulaatio, jolloin tutkijoina toimii mahdollisimman monia henkilöitä.
3. Teoriaan liittyvä triangulaatio, jolloin tutkimuksessa otetaan huomioon monia eri teoreettisia näkökulmia.
4. Metodinen triangulaatio, jolloin käytetään useita metodeja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143-145.)

Tässä opinnäytetyössä on vahvimmin käytetty teoriaan liittyvää triangulaatiota. Kirjallisuusanalyysin luotettavuuteen on pyritty monipuolisella kotimaisella ja ulkomaisella lähdeaineistolla. Tutkimusaineistoa kerättiin kahdelta tiedonantajaryhmältä: yrityksen sisäisiltä asiantuntijoilta ja yrityksen ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Sen sijaan tutkijaan ja metodiin liittyvää triangulaatiota ei ole tässä tutkimuksessa käytetty. Toisaalta tutkimuksen vahvuus voi olla myös se, että olen

itse opinnäytetyön tekijänä toiminut haastattelijana. Näin haastattelutilanteisiin ei sisälly haastattelijan toiminnasta johtuvia eroja.

Aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi ovat myös laadullisen tutkimuksen arvioinnin keinoja. Aineiston analyysia on kuvattu edellä. Tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimuksen raportointia pystyvät parhaiten arvioimaan tämän opinnäytetyön lukijat.

11 Lopuksi

Tämä opinnäytetyö tukee toivottavasti osaltaan kohdeyritystä sen kansainvälisen liiketoiminnan polulla ja antaa työkaluja kansainvälisen liiketoiminnan vahvistamiseen, johon liittyvää työtä yrityksessä parhaillaan tehdään. Opinnäytetyötä tehdessäni koen itse yrityksen osakkaana ja aktiivina saaneeni paljon uutta oppia ja näkemystä, jota toivoakseni osaan käyttää jatkossa yrityksen hyväksi. Kirjallisuuskatsaus avasi itselleni uusia käsitteitä (born global -yritykset ja KIBS-palvelut). Asiantuntijoiden haastattelut toisaalta vahvistivat omaa näkemystä kohdeyrityksen haasteista, toisaalta toivat myös rohkaisua siihen, että yritys on oikealla tiellä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut ensimmäisistä työlle annetuista ajatuksista tähän vaiheeseen pitkä ja antoisa. Tavoilleni tyypillisesti tekeminen on ollut prosessi, johon on kuulunut intensiivisiä jaksoja työn edistämiseksi ja ”huiliviikkoja”, jolloin asia on ollut taka-alalla. Nämä ”huiliviikot” olen myös kokenut tarpeelliseksi työn etenemisen ja kypsymisen kannalta.

Antoisia ovat olleet kaikki oppimisen ilon hetket. Opinnäytetyön tekeminen on tarjonnut runsaasti uutta tietoa ja sitä kautta toivoakseni rikastuttanut omaa näkemystäni yrityksestä ja sen toiminnan kehittämisestä. Antoisaksi oppimisprosessiksi tämä opinnäytetyön tekeminen ei olisi muodostunut ilman hyvää ohjaajaa. Tahdon lausua parhaimmat kiitokseni opinnäytetyöni ohjaajalle Mika Pasa-

selle, joka jakoi asiantuntijuuttaan, kommentoi huolellisesti työni eri versioita ja haastoi työn eri vaiheissa eteenpäin.

Aiheen koin haastavaksi. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tämän opinnäytetyön tutkimussuunnitelma muuttui prosessin aikana. Haastavaa oli myös opinnäytetyön tekemisen sijoittaminen muun elämän lomaan, mutta tämäkään ei yllättänyt, sillä aikataulutusta on saanut harjoitella koko nelivuotisen opiskelun aikana.

Opinnäytetyössä on tarkasteltu pienen asiantuntijapalveluyrityksen kansainvälisen liiketoiminnan menestystekijöitä. Mielenkiintoista olisi jatkossa tutkia suurien yritysten kansainvälistymisen polkua ja menestystekijöitä, jotka varmasti josain määrin poikkeavat pienyrityksistä. Samoin KIBS-yritysten rooli yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja sitä kautta osana talouskasvua on mielenkiintoinen aihe.

Grönlannin halki ja Etelänavalle hiihtänyt Eero Oura on todennut, että kun motivaatio on kohdallaan, ihminen on taitava, vahva ja rohkea. Tämän opinnäytetyön tekeminen ei ollut vaativa napahiihto, mutta yhdenlainen matka kuitenkin. Motivaationani on ollut oman osaamisen kehittäminen, jota matkan varrella saadut oppimisen ilon hetket ovat ruokkineet. Opinnäytetyön tekeminen vaatii tutkimuksen teon taitoja. Vahvuutta – tai pikemminkin sitkeyttä – vaaditaan erityisesti työn loppuunsaattamiseksi. Tärkein tästä opinnäytetyöstä saamani oppi on kuitenkin rohkeus. Kohdeyrityksellä on monessa suhteessa hyvät mahdollisuudet laajentaa liiketoimintaa. Seuraavat askeleet vaativat kohdeyrityksessä mielestäni ennen kaikkea rohkeutta lähteä toteuttamaan suunnitelmia. Nähtäväksi jää löytyykö minulta yhtenä yrityksen aktiivina tarvittavaa rohkeutta. Se on kuitenkin selvää, että kun olen nyt neljän vuoden ajan opiskellut liiketoiminnan saloja, seuraavaksi elämässäni tällä saralla olisi tekojen aika.

Lähteet

- Aalto, T. 2010. Serendipity, sattumamahdollisuus.
<http://blogit.yle.fi/aalto/serendipity-sattumahdollisuus> 8.1.2013.
- Bell, J., McNaughton, R. & Young, S. 2001. "Born-again global" firms. An extension to the "born global" phenomenon. *Journal of International Marketing* 7 (2001), 173-189.
- Bovaird, T. 2003. Strategic management in public sector organizations. Teoksessa: Bovaird, T. & Löffler, E. (eds.) *Public management and governance*. Routledge.
- Buckley, P. J., Pass, C. L. & Prescott, K. 1999. Internationalization of Service Firms: Comparison with the Manufacturing Sector. Teoksessa: Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (eds.) *The Internationalization of the Firm*. Thomson Learning.
- Dalgic, T. & Leeuw, M. 1994. Niche Marketing Revisited: Concept, Applications and Some European Cases. *European Journal of Marketing* 28 (4), 39-55.
- Dyson, R.G. 2002. Strategic development and SWOT-analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research* 152 (2004), 631-640.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2010. Kasvun ajurit 6. Kansainvälistymisen menestystekijät ja esteet – Kasvuyritysten ja PK-yritysten vertailu.
http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/4_huhti/Kasvun_ajurit_6.pdf 16.9.2012.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Ulkomaankauppa.
http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/perustietoja_suomen_taloudesta/ulkomaankauppa.php 6.8.2012
- Eriksen, T. H. 2004. Toista maata? Johdatus antropologiaan. Helsinki: Gaudeamus.
- European Commission. 2003. Observatory of European SMEs. Internationalisation of SMEs. 2003/4. Luxembourg: European Communities.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2003_report4_en.pdf 17.9.2012.
- European Commission. 2007. Towards a European Strategy in Support of Innovation in Services. Challenges and key issues for future actions. Commission staff working document SEC(2007) 1059.
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/innovation-in-services_en.pdf 18.12.2012.
- Finke, M. & Kraus, S. 2007. Mutual trust as a key to internationalization of SMES. *Management Research News* 30 (9), 674-688.
- Finpro 2012. Future Learning Finland. <http://www.finpro.fi/future-learning-finland>. 31.5.2012.
- Gabrielsson, M. & Luostarinen, J-P. 2002. Kansainväliset operaatiomuodot. Teoksessa: Seristö, H. (toim.) *Kansainvälinen liiketoiminta*. Helsinki: WSOY.
- Helander, E., Vaaramo, R. & Vallisaari, M. 1996. *Kulttuurien käsikirja*. Espoo: Weilin+Göös.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.
- Hofstede, G. 2001. Culture's consequences. Second edition. United States of America: Sage Publications.
- Hofstede, G. 2012. Geert Hofstede. Countries. <http://geert-hofstede.com/countries.html> 20.9.2012.
- Hokkanen, L. 2009. Empowerment valtaistumisen ja voimaantumisen dialogina. Teoksessa: Mäntysaari, M., Pohjola, A. & Pösö, T. (toim.) Sosiaalityö ja teoria. Jyväskylä: Ps-kustannus.
- Houben G., Lenie, K. & Vanhoof, K. 1999. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. Decision Support Systems 26 (1999), 125-135.
- Iltanen, K. 1986. Kansainvälinen markkinointi. Porvoo: WSOY Kauppaopetus.
- Itä-Suomen yliopisto 2012. ATK-passiopinnot. <http://www.uef.fi/opinto-ja-opetuspalvelut/atk-passi> 9.3.2013.
- Johansson, L. & Vahvaselkä, I. 2010. Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä. Tapauksellinen tutkimus kansainvälistymisstrategioista ja –poluista. Laurea-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 36. Vantaa: Laurea. <http://markkinointi.laurea.fi/julkaisut/b/b36.pdf> 7.9.2012.
- Joutsenvirta, M. 2009. Kulttuuriosaaminen yrityksen eettisenä voimavarana. Teoksessa: Uusitalo, L. & Joutsenvirta, M. (toim.) Kulttuuriosaaminen. Tietotalouden taitolaji. Helsinki: Gaudeamus.
- Juntunen, T. 2009. Selvitys suomalaisen koulutusosaamisen viennistä. Ajatuksia viennin edistämisestä perustuen Future Learning Finland – verkoston kokemuksiin. 2.11.2009. http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Tapahtumakalenteri/2009/11/koulutusvienti/Juntunen_Selvitys_koulutusviennista.pdf. 31.5.2012.
- Kankaala, K. 2005. Kohti tutkimuslähtöisen yrityksen määritelmää. Opetusministeriön julkaisuja 1/2005. Opetusministeriö. http://www.okm.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2005/liitteet/opm_322_opm01.pdf?lang=fi. 3.1.2012.
- Karlöf, B. 1996. Strategia – suunnitelmasta toteutukseen. Helsinki: WSOY.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
- Kemppilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset. Tutkimuksen nykytila. Sitran julkaisuja 38. Helsinki: Edita Prima Oy. <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti38.pdf> 16.9.2012.
- Knight, G. A. 2001. Entrepreneurship and strategy in the international SME. Journal of International Management 7 (2001), 155-171.
- Koivisto, J. V. 2002. Kulttuurienvälinen näkökulma kansainväliseen yritykseen. Teoksessa: Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Servais, P. 2007. Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. Journal of World Business 42 (2007), 253-267
- Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY.

- Lanne, M. & Ojanen, V. 2009. Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteen hallinta. VTT Working Papers 127.
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2009/W127.pdf> 16.9.2012.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. Helsinki: WSOYPro.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.
- Luostarinen, R. 1979. Internationalization of the firm: an empirical study of the internationalization of firms with small and open domestic markets with special emphasis on lateral rigidity as a behavioral characteristic in strategic decision-making. Acta Academiae oeconomicae Helsinkiensis. Series A:30.
- Luostarinen, R. 2002. Suomalaisten yritysten kansainvälinen liiketoiminta. Teoksessa Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeck, R. & den Hertog, P. 1995. Knowledge-intensive business services: Users, Carriers and Sources of Innovation. A report to DG13 SPRINT-EIMS. The University of Manchester.
<https://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream?publicationPid=uk-ac-man-scw:75252&datastreamId=FULL-TEXT.PDF> 4.11.2012.
- Miles, I. 2005. Knowledge intensive business services: prospects and policies. Foresight 7 (6), 39-63.
- Ministry of Science and Technology. 2006. Mozambique Science, Technology and Innovation Strategy (MOSTIS). Republic of Mozambique.
- Muller, E. & Doloreux, D. 2009. What should we know about knowledge-intensive business services. Technology in Society 31 (2009), 64-72.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Kiinnostuksesta kysynnäksi ja tuotteiksi – Suomen koulutusviennin strategiset linjaukset. Valtioneuvoston periaatepäätös. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010: 11.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012a. PISA 2009 –raportti selittää PISA-tulosten syitä ja muutossuuntia. Tiedote 11.4.2012.
http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2012/04/pisa09_julkaisu.html 31.5.2012.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012b. Koulutusvienti – uusia mahdollisuuksia.
<http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/koulutusvienti/index.html> 3.1.2012.
- Pasanen, M. 2006. The Success Factors of Finnish SMEs. Keynote speech presented at the Seminar on National and International Economic Trends. Helsinki: Yritystutkimusneuvottelukunta. February 8, 2006.
- Patala, I. 2008. Services Going Global – KIBS and trade. Project Report. Tekes ja FinPro.
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/htp%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/document/s/selvitykset/servicesgoingglobal_report.pdf 16.9.2012.
- Peterson, B. 2004. Cultural Intelligence. A Guide to Working with People from Other Cultures.
<http://site.ebrary.com.ezproxy.uef.fi:2048/lib/uef/docDetail.action?docID=10448436&p00=cultural%20intelligence> 20.7.2012.

- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.
- Saarivirta, T., Viljamaa, A., Pääskyaho, S., Vänskä, J., Kotala, S. & Kuusisto, J. 2006. Alueellisen innovaatiojärjestelmän vaikuttavuuden vahvistaminen. Tarkastelussa osaamisintensiivisten asiantuntijapalveluiden (KIBS) käyttäminen ja tuottaminen. KISA-MET-projektin loppuraportti. S-Research. Lapua. http://www.scr.fi/downloads/kisa-met_loprap.pdf 16.9.2012.
- Salo-Lee, L. 2012. Kulttuurien välinen viestintä. <http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/aiko/projektit/monitulkki/aineisto.htm#i1818.pdf> 21.9.2012.
- Selin, E. 1997. Viennin käsikirja. Helsinki: Edita.
- Seristö, H. (toim.) 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Helsinki: WSOY.
- Suomen Akatemia. 2006. Kehitystutkimuksen strategia. Suomen Akatemian julkaisuja 1/06. http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/1_06%20Kehitystutkimusstrategia.pdf. 10.6.2012.
- Tekes 2009. Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut – Selvitys liikelämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yrityksen kasvuille. Tekesin katsaus 265/2009. Helsinki: Tekes.
- Tilastokeskus 2012. Palvelujen ulkomaankauppa. <http://www.tilastokeskus.fi/til/pul/tie.html> 7.8.2012.
- Tulli 2012. Uljas – tavaroiden ulkomaankauppatilastot. <http://uljas.tulli.fi/> 7.8.2012.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Unwin, T. (toim.) 2009. ICT4D – Information and Communication Technology for Development. Cambridge University Press.
- Uusitalo, L. 2009. Mitä kulttuuriosaaminen tarkoittaa? Teoksessa: Uusitalo, L. & Joutsenvirta, M. (toim.) Kulttuuriosaaminen. Tietotalouden taitolaji. Helsinki: Gaudeamus.
- Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla – markkinatieto kansainvälistymisen tukena. Helsinki: Multikustannus.
- Vahvaselkä, I. 2006. Strategic Behaviour and Performance in Internationalisation of SMEs. Acta Wasaensia No. 169. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.
- Valtioneuvosto 2012a. Neuvottelutulos hallitusohjelmasta. 17.6.2012. <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf> 6.7.2012.
- Valtioneuvosto 2012b. Team Finland -verkoston toiminta käynnistymässä maailmalla. <http://valtioneuvosto.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedote/fi.jsp?oid=372977> 24.1.2013.
- Würtz, E. 2005. A Cross-cultural analysis of websites from high-context cultures and low-context cultures. Journal of Computer-Mediated Communication 11 (1), 274-299.
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WsoyPro.

PIENEN KANSAINVÄLISEN ASiantuntijapalveluyrityksen MENESTYSTEKIJÄT - Asiantuntijahaastatteluiden teemat

Menestymisellä tarkoitetaan tässä asioita, joilla on kaikkein suurin merkitys yrityksen liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

1. Yrityksen johtaminen ja strategia

- Yritysjohdon osaaminen ja ominaisuudet – liikemiesmäinen ajattelu
- Yritysjohdon sitoutuminen kansainvälisyyteen
- Strateginen johtaminen – kansainvälisen toiminnan suunnitelmallisuus
- Osaamisen johtaminen ja toiminnan uudistaminen
- Tiimiyrittäjäyys
- Riskien hallinta

2. Osaamispääoma ja taloudelliset resurssit

- Henkilöstön osaaminen ja sitoutuminen/sitouttaminen kansainväliseen liiketoimintaan
- Taloudelliset resurssit
- Yrityksen teknologinen osaaminen

3. Tuotteet/palvelut ja asiakkaat

- Menestyvä tuote/palvelu
- Laadun merkitys
- Kohdemarkkinoiden tunteminen
- Asiakkaiden tunteminen
- Pitkäaikaiset asiakassuhteet
- Maine

4. Verkostot ja sidosryhmät

- Verkostojen merkitys pk-yrityksille

5. Kulttuuri

- Kulttuuritekijät kansainvälisessä liiketoiminnassa
- Työntekijöiden ja yrityksen kulttuuriherkkyys

6. Suuret vs. pienet yritykset

- Yrityksen pienestä koosta johtuvat edut ja haitat

7. Sattuma

- Sattuman merkitys yrityksen menestymiseen

8. Muita keskeisiä menestystekijöitä?

9. Kolme tärkeintä menestystekijää haastateltavan kokemuksen valossa

Lisätietoja haastattelusta:

Kirsi Karjalainen, puhelin: 040 512 9585

sähköposti: kirsi.l.karjalainen@edu.pkamk.fi

SUCCESS FACTORS OF A SMALL INTERNATIONAL COMPANY PROVIDING EXPERT SERVICES - The themes of the expert interviews

Success relates here to factors that have the biggest influence on achieving the goals set on business.

1. Management and strategy of the company

- Skills and qualities of the management – “business-like –thinking”
- Management’s commitment to internationality
- Strategic management – systematic international activities
- Leadership and renewal of activities
- Team management
- Risk management

2. Personnel and finance

- Skills and of the personnel and their commitment to international business
- Financial resources
- Technological knowhow in the company

3. Products/services and customers

- Successful product/service
- Importance of quality
- Knowledge of the target markets
- Knowledge of the customers
- Long-term relationships with customers
- Reputation

4. Networks and stakeholders

- Importance of networks for small- and medium size companies

5. Culture

- Influence of cultural factors in international business
- Cultural sensitivity of the employees and of the company

6. Big vs. small companies

- Benefits and disadvantages a small size

7. Unplanned developments

- Importance of unplanned developments in success

8. Other critical success factors?

9. Based on your experience and opinion, what are the three most important success factors?

*More information on the interview:
Kirsi Karjalainen, tel 040 512 9585
email: kirsi.l.karjalainen@edu.pkamk.fi*

YHTEENVETO HAASTATTELUISTA

Haastattelu	Sisäinen/ ulkoinen asiantuntija	Päivämäärä	Kesto	Puhtaaksikirjoitettuja muistiinpanosivuja
1	ulkoinen	29.10.2012	1 h 15 min	6
2	sisäinen	05.11.2012	1 h 30 min	5
3	sisäinen	19.11.2012	1 h 45 min	6
4	ulkoinen	22.11.2012	1 h	5
5	ulkoinen	27.11.2012	1 h	6
6	sisäinen	28.11.2012	1 h 30 min	4
7	ulkoinen	18.12.2012	1 h	4
8	sisäinen	23.12.2012	-	3
(sähköposti)				(kirjeenvaihdon sivumäärä)